

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma

Martta Rätty

KOKEMUKSIA VERKKO- JA MOBIILIPROJEKTIN
JOHTAMISESTA

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2014
Viestinnän koulutusohjelma

Länsikatu 15
80110 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Martta Rätty

Nimeke
Kokemuksia verkko- ja mobiiliprojektien johtamisesta

Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Projektinhallinta ja asiakkuussuhteet ovat tärkeä osa projektipäällikön työnkuvaa. Aikataulut, työjärjestys ja organisointi kuuluvat kaikki projektipäällikön tehtäviin. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan verkko- ja mobiiliprojektien projektipäällikön osaamista ja heidän työssään tarvittavia taitoja.

Tutkimuksen näkökulma on kvalitatiivinen. Aihetta on tutkittu kolmen haastattelun avulla. Haastatteluissa selvitettiin muun muassa verkko- ja mobiiliprojektityön osa-alueita. Sopimusten tekeminen ja siihen liittyvät yksityiskohdat kuten ehdot, aikataulut ja muut tärkeät sopimusehdot käytiin läpi. Tuloksina saatuja ammattilaisten kokemuksia ja tieto- ja syvennettiin paneutumalla kirjallisiin lähteisiin sekä heijastamalla tekijän omiin kokemuksiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi yleiskuva mobiili- ja verkkotuottajien työstä. Kokonaisuudesta saa näkemyksen projektitiimin vetämisestä, ryhmädynamiikasta ja projektien ongelmakohdista.

Kieli
suomi

Sivuja
59
Liite 1

Asiasanat
Viestintä, tiivistelmä, projektinhallinta, mobiiliprojektit



THESIS
June 2014
Degree Programme in Communication
Länsikatu 15
FI 80110 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author(s)

Martta Räty

Title

Experiences of a Web and Mobile Project Leader

Commissioned by

Abstract

This thesis analyses the work of a project leader in mobile and web projects. Project management and working with clients are a big part of the thesis. Personal qualities and everyday work tasks of a project leader are reviewed on the basis of professional opinions and background information.

The research was qualitative in nature. The subject is analyzed through three interviews of professionals. The results were compared to written sources and the writer's own opinions and experiences. In the interviews the main focus was with the project leader's everyday tasks and skills. Project contracts and their details such as terms, timetables and other important points of a successful contract were discussed. As a result the thesis established a picture of a web and mobile project leader, her/his qualities and skills.

Language
Finnish

Pages 59
Appendices 1
Pages of Appendices 3

Keywords

Communication, abstract, project management, mobile projects

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Lähtökohdat	5
2	Haastattelut.....	7
3	Projekti.....	12
3.1	Projektin elinkaari.....	12
3.2	Tuottajan rooli projektissa	19
3.3	Mobiili- ja verkkoprojektin erot.....	22
3.4	Aikataulutus.....	29
3.5	Ongelmat ja onnistumiset projekteissa	32
4	Tuottajan taidot ja ominaisuudet.....	35
5	Tuottajan arki	39
5.1	Tuottaja tiimin vetäjänä	40
5.2	Viestintä tuottajan tehtävänä.....	45
5.3	Yhteistyö asiakkaan kanssa.....	47
5.4	Sopimukset	51
6	Tuottajan työkenttä	54
7	Loppupäätelmät.....	55
8	Lähteet.....	58

Liite 1 Haastattelujen kysymykset

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Projektipäällikkö on usein henkilö, joka pitää työryhmän koossa ja varmistaa työn sujuvan etenemisen. Hän on vastuussa aikataulutuksesta, yhteydenpidosta asiakkaaseen ja monista muista projektille tärkeistä yksityiskohdista.

Opinnäytteeni käsittelee verkko- ja mobiilituottajia, heidän työssään tarvittavia ominaisuuksia ja taitoja sekä heidän arkipäiväänsä. Haastattelin kolmea projektipäällikköä opinnäytetyötäni varten. Paneuduin haastateltavieni mielipiteiden ja kokemusten kautta verkko- ja mobiiliprojektien projektipäällikön työhön ja arkipäivään. Tutkimusmenetelmäni on siis kvalitatiivinen.

Verkko- ja mobiiliprojektien tuottajan työnkuvaan kuuluu usein hyvin moninaisia tehtäviä. Hän on projektipäällikkö, tiimin työnjohtaja ja alansa asiantuntija. Joskus hänelle voi kuulua myös esimerkiksi sisällöntuottajan tai palvelun suunnittelijan tehtäviä. Mobiili- ja verkkoprojektien projektipäällikön vastuut muuttuvat aina projektin ja sitä valmistavan yrityksen toimintatapojen mukaan. Karelia ammattikorkeakoulussa tuottaja on usein jokin projektipäällikön, suunnittelijan ja sisällöntuottajan väliltä.

Opinnäytteeni tavoite on kerätä yksiin kansiin selkeä kuva mobiili- ja verkkotuottajan työnkuvasta ja arkipäivästä. Haluan kartoittaa sitä heidän itsensä kautta. Tietolähteinä käytän pääasiassa asiantuntijahaastatteluita, omia kokemuksiani ja niitä tukevia julkaisuja. Opinnäytteeni infografiikka täsmentää tekstin sisältöä. Piirsin ne itse opinnäytetyössä käsiteltävien aiheiden pohjalta. Ne kokoavat yhteen kappaleiden tärkeimmät pointit.

Haastateltavat ovat hyvin erilaisia. Yritin etsiä asiantuntijoita, joilla olisi taustaa sekä pienissä että suurissa projekteissa. Halusin myös keskustella sekä uransa alkupäässä olevien että vähän kokeneempien projektipäälliköiden kanssa. Oma

kiinnostukseni suuntautuu tällä hetkellä hyvin painokkaasti mobiiliprojektien tekemiseen joten se voi hienoisesti ilmetä myös opinnäytetyössäni.

Opinnäytteeni aiheen valinta oli minulle helppoa. Heti alkuun oli selvää, että haluan käyttää opinnäytetyöhön varatut opintopisteet oman ammattitaitoni syventämiseen. Verkko- ja mobiilituottajan rooliin ei saa koulutustamme juurikaan teoriaopetusta, vaan se on opittava käytännössä. Sen takia koin tarpeelliseksi hankkia kyseisen teorian tiedon toisin keinoin. Halusin pohtia ja kehittää omia tietojani syvällisemmiksi ja sitä kautta tutustua tulevaan työkenttääni paremmin.

Karelia ammattikorkeakoulun opiskelijatuottajan arkeen kuuluu monipuolisia tehtäviä aina sisällön tuottajasta suunnittelijaan ja projektipäällikköön. Keväällä 2013 olin mukana tekemässä Ilosaarirockin mobiiliopasta ja sitä tehdessä pääsin tutustumaan tarkemmin projektipäällikön tehtäviin. Ilosaarirockin mobiiliopas 2013 rakennettiin toimimaan iOS, Android, Asha, Symbian ja Windows phone alustoille. Sisällöltään se oli käsiohjelma puhelimesta lisäominaisuuksin, jotka vaihtelivat puhelinmallista riippuen.

Ilosaarirockin mobiiliopasta tehdessä mieleeni nousi kysymys siitä mitä oikean työelämän mobiili- ja verkkotuottajan tehtäviin kuuluu. Halusin selvittää mitä minulta tullaan työelämässä vaatimaan. Näin täydellisen opinnäytetyön aiheen, joka tukee sekä omaa ammattitaitoani että tulevaa työtäni. Heti alkuun oli selvää, että halusin tavata ja keskustella verkko- ja mobiiliprojektien parissa työskentelevien kanssa henkilökohtaisesti ja hakea omiin kokemuksiini uutta näkökulmaa kokeneemmilta tekijöiltä.

Opinnäytetyötä tehdessä saavutin mielestäni tavoitteeni onnistuneesti. Opin paljon uutta verkko- ja mobiiliprojekteista ja niiden tekijöistä. Erityisesti projektipäällikön näkökulmasta. Opinnäytetyöni kokoaa pääasioita verkko- ja mobiilituottajan arjesta. Sen tietopohja perustuu pitkälti asiantuntijahaastatteluihin, joita tein kolme. Niitä tuen erilaisilla kirjamateriaaleilla, joiden aihealueet vaihtelevat asiakaspalvelusta ryhmädynamiikkaan ja sopimusoppaisiin. Pääosassa ovat kuitenkin haastateltavien näkemykset omasta työstään.

Käytän opinnäytetyössäni termejä **tuottaja**, **projektipäällikkö** ja **projektinjohtaja** synonyymeinä.

Asiakkaalla tarkoitan tuotteen tilaajaa ja maksajaa.

Käyttäjä on termi valmiin palvelun käyttäjälle. Se on eri asia kuin tilaaja.

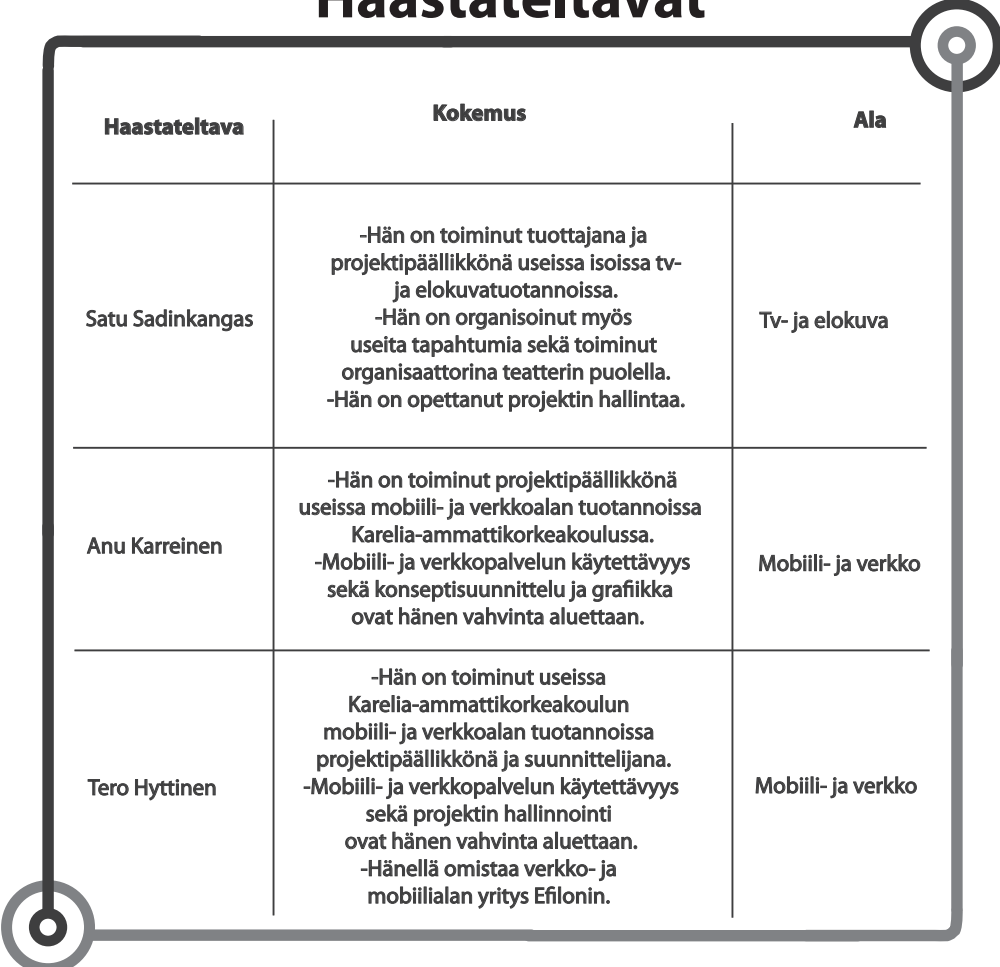
Responsiivinen verkkosivu tarkoittaa mobiililaitteelle optimoitua verkkopalvelua.

Rautalankasuunnitelma on kuva, jossa esitetään mobiilisovelluksen tai verkkopalvelun toimintalogiikka ja esimerkiksi kuvien, linkkien ja valikoiden paikat.

2 Haastattelut

Opinnäytetyöni perustuu ammattilaishaastatteluille. Haastattelin verkko- ja mobiilialan tuottajia. Painotin heihin, jotka tekevät töitä projektiluontoisesti. Halusin kuitenkin erilaisen näkökulman saavuttamiseksi haastatella tuottajaa, joka on tehnyt uraa elokuvan ja tv:n parissa. Haastatteluita tein yhteensä kolme.

Haastateltavani olivat Tero Hyttinen, Anu Karreinen ja Satu Sadinkangas. Hyttinen ja Karreinen ovat verkko- ja mobiilialan ammattilaisia. Molemmilta löytyy koemusta useiden mobiili- ja verkkoprojektien projektipäällikön tehtävistä. Hyttinen omistaa alan yrityksen. Valitsin heidät haastateltavikseni, koska tiesin heidän taustastaan ja aikaisemmasta työkokemuksestaan ja uskoin, että heiltä löytyisi näkemyksiä projektipäällikön tehtävistä mobiili- ja verkkoalalla. Satu Sadinkangas on pitkän linjan tv- ja elokuva-alan tuottaja. Hän on työskennellyt useissa eri elokuva- ja tv-projekteissa. Valitsin hänet haastateltavakseni, koska hänellä on pitkä kokemus projektiluontoisesta työskentelystä. Halusin opinnäytetyöhöni myös hieman erilaista näkökulmaa projektipäälliköintiin. Kuvassa (Kuva 1.) on lisää tietoja haastateltavistani.



Haastateltavat

Haastateltava	Kokemus	Ala
Satu Sadinkangas	<ul style="list-style-type: none"> -Hän on toiminut tuottajana ja projektipäällikkönä useissa isoissa tv- ja elokuvatuotannoissa. -Hän on organisoinut myös useita tapahtumia sekä toiminut organisaattorina teatterin puolella. -Hän on opettanut projektin hallintaa. 	Tv- ja elokuva
Anu Karreinen	<ul style="list-style-type: none"> -Hän on toiminut projektipäällikkönä useissa mobiili- ja verkkoalan tuotannoissa Karelia-ammattikorkeakoulussa. -Mobiili- ja verkkopalvelun käytettävyys sekä konseptisuunnittelu ja grafiikka ovat hänen vahvinta aluettaan. 	Mobiili- ja verkko
Tero Hyttinen	<ul style="list-style-type: none"> -Hän on toiminut useissa Karelia-ammattikorkeakoulun mobiili- ja verkkoalan tuotannoissa projektipäällikkönä ja suunnittelijana. -Mobiili- ja verkkopalvelun käytettävyys sekä projektin hallinnointi ovat hänen vahvinta aluettaan. -Hänellä omistaa verkko- ja mobiilialan yritys Efilonin. 	Mobiili- ja verkko

Kuva 1. Opinnäytteen haastateltavat (Kuva: Martta Rätty).

Valitsin haastattelun tiedonkeruumenetelmäksi, koska minusta tuntui, että se olisi kaikista mielenkiintoisin lähestymistapa aiheeseen. Olen myös tullut siihen tulokseen, että juuri verkko- ja mobiiliprojektien johtamisesta on yllättävän vähän kirjallista tietoa. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2004, 35) ovat haastattelemisesta kanssani samaa mieltä. He kokevat haastattelun olevan hyvä valinta silloin, kun aiheesta löytyy heikosti tietoa muualta. He kannattavat haastattelua hyvänä muotona kerätä tietoa ihmisten omista mielipiteistä ja kokemuksista. Haastattelutilanteessa haastateltavalla on mahdollisimman vapaat kädet kertoa aiheestaan.

Opinnäytetyötäni varten etsin lähteitä haastattelutekniikoista kehittääkseni haastattelutaitojani eteenpäin. Haastattelut tein henkilökohtaisesti. Sain taltioi-

tua hyvin näkökulmia ja mielipiteitä verkko- ja mobiiliprojektien tekemisestä sekä yleisestä projektityöskentelystä (Kuva 2).

Tavoitteeni oli pureutua haastatteluissa verkko- ja mobiilialan projektien tuottajan arkipäivään, ominaisuuksiin ja taitoihin. Tuottajan tehtävät Karelia AMK:n verkkomedian projekteissa ovat vaihtelevia. Välillä tuottaja joustaa sisältövas-
taavaksi ja suunnittelijaksi. Opinnoista rahan kanssa toimiminen puuttuu kokoon. Halusin verrata työelämän tuottajan roolia Karelia-ammattikorkeakoulun verkko- ja mobiilituottajan arkeen. Alla olevasta kuviosta selviää haastattelujen pääteemat. Tarkemmat kysymykset on liitetty opinnäytetyön loppuun.



Kuva 2. Haastattelujen teemat (Kuva: Martta Rätty).

Opinnäytetyön teemat kulkevat lähellä haastattelujen kysymyksiä. Haastatteluissa keskustelin erityisesti tuottajan roolista tuotannossa. Mitä hän tekee tuotannon eri vaiheissa ja mitkä tehtävät tuottajalle kuuluvat ja mitkä ei. Oppilaitoksessa raja tuottajan ja suunnittelijan sekä sisällöntuottajan välillä on toisinaan epäselvä. Miten paljon tuottajan kuuluu tietää esimerkiksi verkkopalvelun teknii-
kasta? Pelinin (1990, 242) mukaan hyvä projektipäällikkö tietää jonkin verran

myös projektin toteuttamisesta. Se voi kuitenkin olla hankalaa. Mitä suurempi projekti on sitä vaikeampi on vaatia tuottajalta jokaisen työvaiheen tarkkaa tuntemista.

Selvitin, myös mitkä asiat tekevät hyvän tuottajan. Mitä ominaisuuksia hän tarvitsee työnsä hoitamiseen? Oppilaitoksen projekteissa erityisesti organisointikyky on noussut yhdeksi tärkeimmistä. Isoaho (2007, 55) on sitä mieltä, että hyvä johtajuus on koko yrityksen etu. Hänen ajatuksensa pohjalta kysyin millainen on hyvä tuottaja ja miten hän hyödyttää koko yritystä. Oppilaitoksessa tarjouksista ja sopimuksista ei saa mitään kokemusta, koska rahaa tai tarjouksia ei käsitellä projekteissa. Sen takia koin tärkeäksi ottaa siitä selvää opinnäytetyötä tehdessä. Hytin (2005, 45) mukaan teatterituottajan ei ole tarkoitus pelkästään myydä valmista tuotetta. Hän auttaa projektin valmistamista omalla ammattitaidollaan siinä missä muutkin. Millainen mobiili- ja verkkotuottajan rooli on tuotteen myymisessä?

Tuottajan arki oikeassa työelämässä on varmasti erilaista kuin oppilaitoksen projektit antavat olettaa. Kyselin myös tuottajan arjen suurimmista ongelmakohdista ja mikä on heidän työssään vaikeaa. Esimerkiksi minä olen kokenut projektien aikataulutuksen ja niistä kiinni pitämisen erityisen vaikeaksi. Hytin (2005, 23) mukaan tuottajan on tehtävä selväksi itselleen ja muille projektiin kuuluville milloin projekti alkaa ja milloin se saadaan päätökseen. Miten ammattituottaja tämän hoitaa?

Kevään 2013 projekteja tehdessä kävi ilmi monta käytännön asiaa, joita en ollut tullut ajatelleeksi ennen. Yksi niistä on työryhmän yhteishenki ja motivaatio. Kuinka paljon se on tuottajan vastuulla ja miten sitä voidaan parantaa? Spiikin (2004, 134) mukaan hyvässä tiimissä kaikki tukevat toisiaan ja erilaiset ammattitaidot otetaan huomioon. Hyvästä tiimistä löytyy myös luovaa pohdiskelua ja avointa keskustelua. Mitä pitäisi tehdä, jos joku ryhmästä ei tunne oloaan mukavaksi tai tekee jonkun muun työskentelystä miltei mahdotonta? Kuinka työyhteisön ilmapiiriin voidaan vaikuttaa?

Käytännön projektityöhön liittyy myös yhteistyö asiakkaan kanssa. Se ei aina ole osapuolille helppoa, jos odotukset ja toiveet eivät kohta. Asiakkaalla saat-
taa olla vääriä odotuksia tuotteen suhteen tai he eivät ymmärrä esimerkiksi lop-
putuotteen hintaa. Haastatteluissa selvitin miten näissä tilanteissa saadaan asi-
at toimimaan. Kotler (2005, 9) kirjoittaa, että projektin ajatteleminen asiakkaan
lähtökohdista voi olla vaikeaa ja se vaatii harjoitusta. Miten ammattituottajat
ovat ottaneet tämän huomioon työssään?

Miten löydetään yhteinen kieli esimerkiksi eri ammattialojen kanssa? Miten pi-
detään huoli, että lopputuloksesta tulee asiakkaalle mieleinen tinkimättä kuiten-
kaan mobiiliyrityksen ammattitaidosta? Jos esimerkiksi vanhainkoti tarvitsee
uudet nettisivut ja heille viedään esitys sivuston ulkoasusta ja yrityksen edusta-
jat ovat sitä mieltä, ettei esitetty suunnitelma näytä ollenkaan hyvältä ja ehdot-
tavat sen sijaan jotain mikä alan ammattilaisten silmiin näyttää sekä ikivanhalta
että huonolla värisilmällä koostetulta. Miten näissä tilanteissa toimitaan? Miten
haastateltavien mielestä löydetään kompromissi asiakkaan toiveita lyttäämättä
ja kuitenkin annetaan verkkosivujen ammattilaisten näyttää osaamisensa. Miten
saadaan lopputuloksesta kaikkia tyydyttävä?

Sopimukset liittyvät myös asiakkuuteen radikaalisti. Oppilaitoksessa emme saa
kokemusta sopimusten kirjoittamisesta. Haastatteluissa paneuduin siihen mitä
asiakkaan kanssa kuuluu sopia ja mitä sitten tapahtuu, jos joku ei pidäkään so-
pimuksesta kiinni. Miten saadaan asiakas sitoutumaan projektiin asiaan kuulu-
valla innostuksella? Projekteista on tärkeää saada lopputulos, joka miellyttää
varsinkin lopputuotteen käyttäjää. Antola ja Pohjola (2006, 88) toteavat, että
käyttäjien ja palvelun kehittäjien välistä raja-aitaa on madallettava, jotta toiminta
voisi kehittyä yhdessä käyttäjien odotusten kanssa. Miten tuottaja pitää huolen,
että asiakas ymmärtää mitä käyttäjä tarvitsee?

Projekteja on tälläkin alalla useita erilaisia. Haastatteluissa selvitin ammattilais-
ten omia näkökulmia verkko- ja mobiilityökenttään. Puhuimme erityisesti siitä
miten verkko- ja mobiiliprojektien tekeminen eroaa toisistaan. Tuottajan arjen
lisäksi selvitin myös mobiili- ja verkkoalaa koskevia yksityiskohtia. Esimerkiksi

mobiiliprojektien tuottajia ei ole kovin montaa. Tarvitaanko heitä ammattikuntana ollenkaan? Millainen kysyntä mobiilisovelluksilla on ja onko alalla töitä?

3 Projekti

3.1 Projektin elinkaari

Lindholmin, Mattilan, Niemelän ja Rantamäen (2008, 3) mukaan projektin käsite sotketaan usein esimerkiksi hankkeen ja urakan kanssa. Projektin luonteeseen kuuluu, että se on täysin ainutlaatuinen. Samanlaista työtä ei ole tehty aikaisemmin. Artto, Martinsuo ja Kujala (2008, 26) määrittelevät projektin omassa kirjassaan seuraavasti: ”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus.”

Mielestäni hyvänä esimerkkinä projektista toimii vuosittain verkkomedian opiskelijoiden tekemä Ilosaarirock mobiilisovellus. Joka vuosi se toteutetaan uudella tavalla tavoitteena parantaa lopputulosta jokaisella kerralla. Sovellus on Joensuun Popmuusikoiden tilaama tuote, jolla on tiukka aikataulu.

Kirjalähteiden mukaan termi ”projektin elinkaari” summaa yhteen kaikki projektin vaiheet aina suunnittelusta tuotteen käyttöönottoon.” Projektin elinkaarella tarkoitetaan vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan, ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan.” kertovat Artto ym. (2008, 47).

Käytännössä projekti alkaa siitä, kun todetaan, että jotakin täytyy tehdä. Projektin alussa projektipäällikön tehtävä on selvittää mitä tehdään ja mitä se tulee suunnilleen vaatimaan työvoiman ja muiden resurssien kannalta, kertoo haastateltava 1 (2014). Projekti voi olla lähtöisin oman organisaation sisältä kuten esimerkiksi Viestinnän koulutusohjelman tarpeista syntynyt Mobikarelia. Se voi,

myös alkaa asiakkaan tilauksesta. Tästä esimerkkinä on oppilaitoksessamme Joensuun Popmuusikoille toteutettu Ilosaarirock 2013 mobiiliopas.

Jokaisessa projektissa on kuitenkin tärkeää muistaa asiakas ja lopputuotteen käyttäjä. ”Tuotekehitys projekteissa keskeistä on asiakaslähtöisyys. Löytyy runsaasti esimerkkejä teknisesti oivista tuotteista, joilla on ollut yksi paha vika: kukaan ei ostanut niitä.” (Pelin, 2004, 52.) On siis varmistettava, että lopputulos on sellainen, jota asiakkaat haluavat käyttää.



Kuva 3. Projektin vaiheet Arttoa mukaillen ym. (2008, 26-50) (Kuva: Martta Rätty).

Haastattelussa keskustelin Tero Hyttisen kanssa hänen käsityksestään projektin alkuvaiheen työtehtävistä: Projektin alussa on tärkeää saada asiakkaalta ostopäätös. Mitään ei voida tehdä ennen kuin kaikki oleellinen on mustaa valkoisella eli sopimukset täytyy tehdä ennen varsinaisen projektin aloitusta. Sopimusten tekeminen ja muista yksityiskohdista päättäminen vie yllättävän paljon aikaa. Sopimus on asiakasprojektin lähtökohta. Se määrittää mitä ollaan tekemässä ja miksi. Siinä sovitaan myös sellaiset asiat kuin hinta ja aikataulu. Vaikka projekti ei olisi asiakaslähtöinen, on silti hyvä selvittää sen yksityiskohdat auki esimerkiksi tuotantosuunnitelmassa, toteaa Hyttinen (2014).

Kirjalähteiden mukaan projektin ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi sen tarkoitus ja päämäärä. Tätä vaihetta voidaan kutsua aloitus- ja määrittelyvaiheeksi. ”Aloitus- ja määrittelyvaiheessa tunnistetaan tarve projektille ja siihen liittyvälle muutos- ja ongelmanratkaisutarpeelle sekä määritellään projektin päämäärä ja tavoitteet.” (Artton ym. 2008, 47).

Vertaan kirjan esimerkin määrittelemiä vaiheita Ilosaarirockin mobiilioppaan toteutukseen 2013. Ilosaarirockin mobiiliopasta päästiin suunnittelemaan Tammi-kuussa 2013. Silloin pohdittiin oppaan sisältöä, kohderyhmää ja tarkoitusta. Ensimmäiseen vaiheeseen pääsivät osallistumaan kaikki LUVNS10 verkkomedian opiskelijat, jotka projektin tekemiseen osallistuivat. Ensimmäisessä vaiheessa päätimme suurista suuntaviivoista sisällön, toteutuksen ja työtehtävien suhteen.

Hyttinen (2014) kertoi, että kaikesta täytyy sopia asiakkaan kanssa alkuvaiheessa. Konkreettiseen projektin toteutukseen liittyvät seikat; aikataulut ja materiaalin toimitussuunnitelmat ovat tärkeitä osia sopimuksessa. Asiakkaan velvollisuudet pitää lyödä lukkoon alussa ja varmistaa, että ne ymmärretään. Mobiili- ja verkkotuotteita ei synny tyhjästä joten materiaalin toimitus ja tärkeät päätökset pitää tulla tehtyä siellä asiakkaan päässä. Asiakkaan täytyy sitoutua omaan osaansa sopimusta, toteaa Hyttinen (2014).

Siis jo projektin alkuvaiheessa on oltava käsitys siitä mitä materiaaleja tullaan tarvitsemaan ja kuka ne hankkii tai välittää. Asiakkaalle täytyy antaa aikaa tuot-

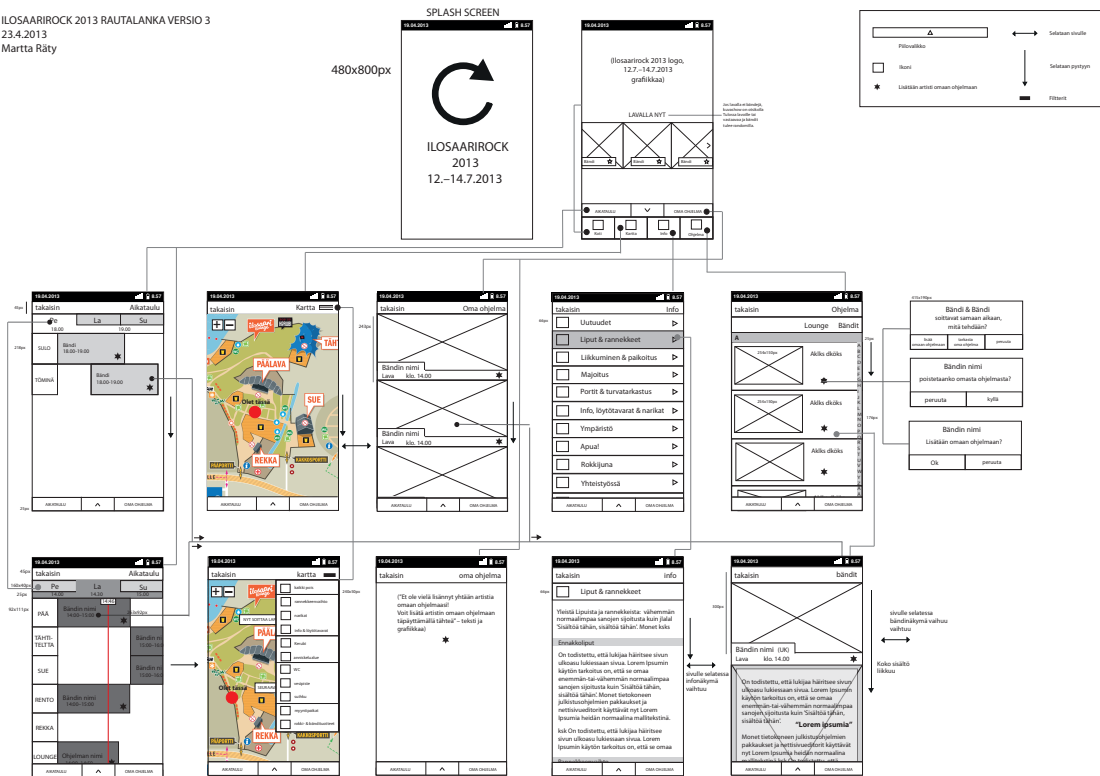
taa tarvittavat materiaalit. Ilosaarirockin mobiiliopasta tehdessä materiaalin hankinta ei ollut ongelma, koska asiakkaalla oli jo aiempaa kokemusta mobiili-sovellusten teosta.

Kysyin Karreiselta, mitä työvaiheita projektin alkuvaihe sisältää. Hänen mielestään projektin ensimmäinen vaihe on pääasiassa suunnittelua, pohdintaa ja koustamista. Alkuvaiheessa on tärkeää saada kasaan selkeä konsepti tuotteesta. Täytyy selvittää kunnolla mitä halutaan kertoa ja kenelle. Taustatyö on todella tärkeää, jotta projektin toteutus pääsisi etenemään helposti. Ensimmäisessä vaiheessa kuuluu miettiä myös tuotteen kohderyhmää, kertoo Karreinen (2013). Projektin alkuvaiheessa on siis tärkeää saada aikaan selkeä kuva siitä mitä ollaan tekemässä. Kaikkien projektiin osallistuvien on ymmärrettävä millainen lopputulos on tavoitteena. Ilosaarirockia tehdessä kävimme alussa läpi ja analysoimme useita erilaisia festivaalisovelluksia ja etsimme erilaisia vaihtoehtoja mobiilioppaan toiminnallisuuksiksi.

Sadinkankaan mukaan projektin alussa tuottaja on työryhmästä ainoa, jolla on tarkka käsitys siitä miten projektin tulee edetä. Alkuvaiheessa tuottaja on vastuussa siitä, että sopimukset ja muut alun yksityiskohdat saadaan tehtyä. Kun siirrytään ensimmäisestä vaiheesta eteenpäin, projektipäällikkö siirtää tiedot työryhmälle ja sen myötä projektin toteutuksen vastuu jakaantuu, Sadinkangas kertoo (2014).

Tuottajan tehtävä on alkuvaiheessa siis tärkeä. Hän yrittää ensin ymmärtää projektin tavoitteen ja sisällön. Sen jälkeen tieto on siirrettävä työryhmälle. Kun kaikki ymmärtävät projektin lopputuloksen ja tavoitteen, projektia aletaan suunnitella tarkemmin. Luodaan ensimmäiset versiot siitä kuinka esimerkiksi verkkosivu voisi toimia ja suurpiirteinen määritelmä siitä mitä materiaaleja se tulee sisältämään. Ilosaarirockin mobiiliopasta tehdessä suunnittelijat ja projektipäällikkö tuottivat useita erilaisia rautalankapiirroksia sekä muita dokumentteja siitä miten opas tulee toimimaan ja mitä se sisältää. Esimerkki rautalankamallista on kuvassa 4.

ILOSAARIROCK 2013 RAUTALANKA VERSIO 3
23.4.2013
Marta Rätty



Kuva 4. Ilosaarirock 2013 mobiilioppaan rautalanka (Kuva: Marta Rätty, Katja Leinonen ja Jenni Ryytänen).

Projektin alussa aikataulut on tärkeä osa tuottajan tehtäviä. Se antaa projektin selkärangan, jota sekä asiakas että työryhmä pyrkivät noudattamaan. Se on, myös olennainen osa laskutusta. Yksi tärkeimmistä tuottajan tehtävistä on aikataulut. Kaikki laskutus perustuu aikaan joten projektin laajuus on kartoitettava heti alussa, jotta hintakin saadaan heti selville, toteaa Satu Sadinkangas (2014) haastattelussa.

Toinen vaihe projektissa on suunnitteluvaihe. "Suunnitteluvaiheessa tunnisteetaan projektin toteutukseen liittyvät tehtävät ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit." Artto ym. (2008, 49) Ilosaarirockin mobiilioppaan kannalta tässä vaiheessa tekniikka, grafiikka ja suunnittelu erosivat toisistaan. Suunnittelijat työsti eteenpäin alustavia suunnitelmia. Tekniikka lähti miettimään teknistä toteutusta ja grafiikka työstä eteenpäin ulkoista ilmettä. Ilosaarirockin 2013 mobiiliopasta tehdessä ja useissa muissakin oppilaitoksen projekteissa työtehtävät ovat opiskelijoille uusia. Tähän toiseen projektin vaiheeseen kuului siis myös omiin työtehtäviin tutustuminen.

Haastattelussa kävi ilmi, että toiseen vaiheeseen kuuluva suunnittelu on Anu Karreisen mukaan välillä haastavaa. On vaikeaa aloittaa jokainen projekti puhtaalta pöydältä ja ajatella asiat tuoreella tavalla. Vanha totuttu kaava ei ole aina se paras, kertoo Karreinen. Mielestäni yksi hyvän projektipäällikön ominaisuuksista olisi innovatiivisuus ja tapa nähdä vanhat asiat joka kerta uusin silmin. Haastattelussa Karreinen korosti myös vapaan keskustelun ja vapaata ideoiden heittelyä projektin alkuvaiheessa. Hänen mielestään suunnitteluvaiheessa brainstormaus on yksi parhaita tapoja suunnitella uutta projektia. Olen hänen kanssaan samaa mieltä. Ensimmäisiin palavereihin on hyvä saada näkökulmia myös tekniikan ja grafiikan tekijöiltä suunnittelijoiden lisäksi. Heillä on aina erilainen näkemys projektin tekemisestä ja lopputuotteesta. Mielipiteet on hyvä kerätä yhteen ja edetä niiden pohjalta kohti onnistunutta projektia.

Projektin kolmas vaihe Artton, Martinsuon ja Kujalan mukaan on toteutusvaihe:

Toteutusvaiheessa tarkennetaan projektitiimin keskinäiset vastuut ja toimintatavat, tehtävien ja niihin liittyvien töiden sisältö sekä tarkennetut resurssitarpeet.- - Toteutus tässä kohdassa tarkoittaa suunnitelman mukaista teknistä ja hankinnallista toteutusta. (Artto ym. 2008, 49)

Ilosaarirockin 2013 mobiiliopasta tehdessä toteutusvaiheessa grafiikka, tekniikka ja suunnittelu alkoivat yhdessä muovata konkreettista opasta. Sovelluspohja luotiin ja sen sisään ladottiin tekstiä ja kuvia. Ulkopinta sai graafista ilmettä. Toisin sanoen konkreettinen tuote sai muotonsa.

Projektin alussa tuottaja yrittää saada kaiken kasaan. Hän huolehtii sopimukset, työryhmän ja asiakkaan samalle aaltopituudelle. Hyttisen mukaan projektin edetessä tuottajan rooli muuttuu. Alkuun pitää olla tarkka sopimusasioista mutta alun hankaluuksien jälkeen tuottaja keskittyy asiakkaan kommenttien ja viestien tulkitsemiseen. Asiakkaan reaktioiden seuraaminen on tärkeää projektin lopputulokselle. Jokainen projekti kuitenkin tähtää siihen, että sen lopputulos on mieleinen tilaajalle. Hän ei välttämättä osaa sanoa suoraan mitä haluaa. Projektipäällikkö saa kaikki asiakkaan kommentit joten hänen täytyy tulkita reaktiot ja yrittää löytää se punainen lanka siitä mitä halutaan. Tuottaja on myös projektin yleinen valvova silmä, Hyttinen toteaa haastattelussa.

Ilosaarirockin mobiiliopasta tehdessä tuottaja oli samalla myös suunnittelija sekä sisällönkäsittelijä. Kun tehdään verkko- ja mobiiliprojekteja, materiaalin saaminen asiakkailta on joskus vaikeaa. Ilosaarirockin mobiiliopassa se ei ollut ongelma, koska asiakkaalla oli kokemusta mobiiliprojektien tilaamisesta ja sen myötä myös siitä mitä asiakkaalta projektissa vaaditaan. Isommissa projekteissa materiaalia on yleensä paljon ja silloin, kun projektipäällikön aika uhkaa kuluua sen käsittelyyn, minäkin kannattaisin neuvoa, jonka Hyttinen kertoi haastattelussa: materiaalin hankintaa ja käsittelyä voi helpottaa sillä, että yksi projekti-ryhmän henkilö keskittyisi pelkästään palveluun tarvittavan sisällön keräämiseen ja käsittelyyn.

Neljäs vaihe on ohjausvaihe (Artto ym. 2008, 49). Ohjausvaiheessa on tarkoitus seurata projektin etenemistä ja varmistaa, että lopputuloksesta tulee toivottu. Silloin ratkotaan mahdolliset ongelmat ja katsotaan, että projekti etenee suunnitelmien mukaisesti. Ilosaarirockin mobiiliopasta tehdessä suunnittelijat hoitivat tämän vaiheen rinnakkain projektin etenemisen kanssa. Viikkokokouksissa puhuttiin ilmenneistä ongelmista ja käytiin läpi edistyvää projektia.

Ilosaarirockin 2013 mobiiliopasta työstettäessä projektipäällikön rooli oli varmistaa, että osa-alueet valmistuivat suunniteltuun tahtiin. Mobiilisovellus toteutettiin useille eri puhelinmalleille joten huolehdittavia yksityiskohtia oli paljon. Koska kaikki projektiin osallistuvat olivat pääasiassa opiskelijoita, oli tärkeää jättää runsaasti aikaa mahdollisille ongelmille ja varmistaa, että niistä selvittiin. Asiakkaaseen otettiin yhteyttä tuottajan välityksellä mikäli tarvetta ilmeni.

Viides ja viimeinen vaihe projektissa on päättäminen:

Projektidokumenttien viimeistely sekä niiden luovutus asiakkaalle ja arkistointi ovat oleellisia projektin päättämiseen liittyviä tehtäviä. Luovutuksen jälkeen projektin päättämiseen kuuluu päättämis- tai palautekokouksen pitäminen ja projektin loppuraportin laadinta. (Artto ym. 2008, 50)

Ilosaarirockin mobiiliopas saatiin valmiiksi Kesäkuussa 2013. Sen yhteydessä ”luovutus” tarkoitti julkaisemista. Työharjoittelun päättyessä kävimme koko ryh-

män kanssa yhdessä läpi mitä asioita olisi pitänyt tehdä toisin, mikä meni hyvin ja mitä kehitettävää jäi tulevaisuuteen.

Loppupalaverin merkitys on mielestäni suuri. On tärkeää ymmärtää mikä onnistui ja mikä ei, jotta tulevaisuudessa projekteissa osaisi välttää virheitä ja tähdätä koko ajan parempaan lopputulokseen. Haastattelussa Hyttinen (2014) kertoi, että projektin lopuksi on hyvä pitää loppupalaveri, missä käydään läpi risut ja ruusut. Asiakkaalla on silloin mahdollisuus kertoa mitä mieltä hän on lopputuloksesta. Palaute on tärkeää työryhmällekin. Työntekijöiden kanssa on aina hyvä käydä läpi missä onnistuttiin tai ei onnistuttu ja miksi, kertoo Hyttinen (2013). Ilosaarirockin mobiiliprojektin päättyessä kävimme yhdessä läpi projektin vaiheet ja jokaisen henkilökohtaisten suoritusten onnistumiset ja kehitystarpeet.

Projektin päättyminen määritellään seuraavasti: ”Projekti katsotaan yleensä luovutetuksi, kun siinä toteutettu tuote on toimitettu ja otettu käyttöön ja asiakkaalta on saatu hyväksyminen vastaanottamisesta” (Artto ym. 2008, 50). Ilosaarirockin mobiilipalvelu on mobiilipalvelu joten, kun käytännön toteutus valmistui, se piti vielä ladata mobiilikauppoihin.

Yrityksen maine leviää puskaradion kautta. On tärkeää kyetä osoittaa seuraavalle asiakkaalle, että on saanut tehtyä onnistuneita projekteja jo aiemmin, kertoo haastattelussa Hyttinen (2014). Asiakkaan tyytyväisyydestä on pidettävä huolta koko projektin kaaren ajan, jotta lopusta ei löydy yllätyksiä. Asiakas kertoo kuitenkin kumppaneilleen saamastaan palvelusta ja se vaikuttaa uusien asiakkuussuhteiden syntymiseen. Ilosaarirock 2013 ei tässä mielessä eronnut työelämän projektista. Se oli kohta valmistuvien viestinnän opiskelijoiden ensimmäinen referenssityö, jonka onnistuminen toi uusien oppien lisäksi myös esittelykappaleen projektiryhmän taidoista tulevaa työnhakua varten. Mobiilipasta ladattiin yli 7 000 kertaa joten sen onnistumisella tai epäonnistumisella olisi ollut radikaaleja seurauksia.

3.2 Tuottajan rooli projektissa

Projektipäällikkö on vastuussa projektin sujuvasta etenemisestä. Hänen rooliinsa kuuluu varmistaa, että projekti alkaa ja päättyy suunnitelmien mukaisesti. Oppilaitosympäristössä projektin toteutus on hyvin erilaista kuin ammattiympäristössä. Samat tehtävät toistuvat kuitenkin kummassakin joskin eri tahtiin. Virtasen (2000, 54) mukaan projektipäällikön on oltava sekä projektin vetäjä että yhteyshenkilö sen sidosryhmiin.

Projekti etenee vaiheittain. Tuottajan on osattava mukautua jokaiseen tilanteeseen. Hänen tehtävänsä on siirtää projekti aina vaiheesta seuraavaan. Sadinkangas oli haastattelussa samaa mieltä; tuottajan rooli muuttuu projektin edetessä. Aluksi hän tekee suuren työn asiakkaan kanssa. Sopimus ja muut alun yksityiskohdat on käytävä silloin läpi. Sopimuksen varmistuessa alkaa varsinaisen projektin toteutus. Alussa projektipäällikön isoin rooli on siis asiakkaan toiveiden ja tavoitteiden selvittäminen. Sopimukset kirjoitetaan ja aikataulusta sovitaan, toteaa Sadinkangas.

Haastattelussa puhuin Karreisen kanssa tuottajan roolista projektin alussa. Hänen mielestään projektinjohtaja on alkuvaiheessa työryhmän puheenjohtajana ja yrittää kerätä hyviä ideoita sekä työryhmältä että asiakkaalta. Hän kasaa ne yhteen ja kirkastaa kokonaisuutta. Projektipäälliköllä on ryhmänvetäjän rooli. Hän pitää langat käsissään ja johtaa keskusteluja, kertoi Karreinen.

Aikataulutuksesta huolehtiminen on jatkuvaa ja kestää koko projektin ajan, toteasi Sadinkangas. Minun mielestäni aikataulutus on tärkeä osa projektia niin oppilaitosympäristössä kuin yritysmaailmassakin. Ilman sitä syntyy niin sanottuja ”ikuisuusprojekteja”, joista kukaan ei osaa sanoa milloin niiden pitäisi päättyä tai minkä verran aikaa ja energiaa niiden tekemiseen on varattu. Jos rautalankasuunnitelmaa verrataan projektin selkärangaksi, aikataulutus on luurakenteen yhteen sitova ja liikkeessä pitävä nivelistö.

Haastattelussa Satu Sadinkangas kuvaili projektipäällikön olevan vastuussa tuotannollisista ja taloudellisista osa-alueista. Käytännön toteutus kuuluu yleensä projektiryhmälle. Tuottaja on mahdollistaja. Jos jotain erikoista sattuu projektin edetessä, hän puuttuu siihen mutta muuten antaa työryhmän toimia itsenäi-

sesti. Tuottaja on vastuussa projektin kokonaisuudesta, kertoi Sadinkangas. Eli projektipäällikkö huolehtii esimerkiksi rahoituksen tai sopimuksen projektille. Oman käsitykseni mukaan mobiiliprojektissa tuottajan ensimmäinen tehtävä on yleensä luoda sopimus, aikataulu ja projektin yksityiskohdat yhdessä asiakkaan kanssa. Projektipäällikkö jatkaa tuotannollisissa tehtävissä koko projektin ajan mutta jättää esimerkiksi grafiikan ja tekniikan osa-alueet projektin työntekijöille.

Haastattelussa selvisi, että isoissa mobiilituotannoissa voi olla, että tuottaja tekee pelkästään tuotannollisia tehtäviä. Pienemmissä hän hoitaa usein myös esimerkiksi suunnittelijan tai sisällöntuottajan tehtäviä, kertoi Karreinen. Myös minä olen huomannut, että suunnittelijan ja sisällöntuottajan tehtävät kuuluvat usein projektipäällikölle, jos ei kokonaan niin ainakin osittain. Mielestäni se on hyvä asia, koska niin pysyy selkeänä käsitys siitä millainen projekti on työn alla ja mitä sen tekeminen työntekijöiltä ja muilta resursseilta vaatii.

Projektipäälliköltä odotetaan ennustettavuutta (Virtanen 2000, 54). Mielestäni Virtanen tarkoittaa, että projektipäällikön on yritettävä pitää projekti tasaisessa etenemisliikkeessä ja ennakoitava sen loppu sekä seuraavan projektin alku. Suurempien ongelmien minimoiminen kuuluu olennaisesti hänen tehtäviinsä. Osittain tämä onnistuu sopimusta kirjoittaessa. Sopimukseen on osattava kirjata kaikki mahdollisia ongelmakohtia aiheuttavat seikat kuten esimerkiksi aikataulun venyminen ja ratkaistava ne jo ennakoon mikäli mahdollista. Haastattelussa Sadinkangas totesi, että tuottajalla pitää olla useita varasuunnitelmia. Mitä paremmin on valmistautunut, sitä varmempi voi olla tuotannon kanssa, kertoi Sadinkangas.

Karreisen mukaan hän projektipäällikön täytyy olla koko projektin ajan tuntosarvet ojossa kaiken suhteen. Hänen pitää tietää missä mennään ja mitkä ovat mahdolliset seuraavat vaiheet tai ongelmat. Hänen on varmistettava, että projekti kulkee asiakkaan toiveiden mukaisesti. Varsinkin lopputuloksen on oltava asiakkaan toiveiden mukainen. Tuottaja on koko projektin ajan vastuussa työryhmän vetämisestä. Toteutusvaiheessa projektipäällikkö pitää huolen laadun-tarkkailusta. Hän on yhteydessä yhteistyökumppaneihin. Hän huolehtii, että kaikki tietävät missä mennään ja yrittää auttaa projektin tekijöitä. Projektipäällik-

kö on vastuussa ryhmän ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä, Karreinen (2013) totesi. Virtanen (2000, 55) listaa vielä yhden tärkeän seikan projektipäällikön tehtäviin; tuottajan on osattava pitää projektin puolia. Hän on se henkilö, joka pitää huolta niin asiakkaasta kuin työryhmästäänkin. Hän edustaa projektia ulkopuolisille tahoille.

Hyttinen kertoo, että tuottaja on moottori hoitamassa kaiken sen ydin tekemisen ulkopuolisen työn. Tekniikka, suunnittelu ja grafiikka tekevät omat vastuualueensa. Aineiston kerääminen on usein myös osa tuottajan tehtävää, totesi Tero Hyttinen (2014). Oman kokemukseni mukaan verkko- ja mobiiliprojektien yhteydessä sisällön siirtymisen organisointi asiakkaalta projektiryhmälle on myös osa projektipäällikön työtä. Projektipäällikkö osallistuu usein sen käsittelyynkin mutta siihen on voitu osoittaa myös oma vastuuhenkilönsä.

Sadinkangas (2014) kertoi haastattelussa, että mikäli tuottajan ammattitaito riittää hän auttaa, jos jossain apua tarvitaan. Esimerkiksi työntekijän sairastuttua. Toisin sanoen, jos tuottaja huomaa jonkin yksityiskohdan joka ei toimi projektissa tai jotain mitä pitää hoitaa, hän on se henkilö joka siihen puuttuu ensimmäisenä. Tuottaja on se päältä katsoja. Hän varmistaa, että tehdään oikeita asioita oikeassa aikataulussa ja, että aineisto niiden tekemiseen on olemassa Sadinkangas kokoaa.

3.3 Mobiili- ja verkkoprojektin erot

Mobiili- ja verkkoprojektien tekemiseen vaaditaan ammattitaitoa. Mobiilisovellus voi tuntua pieneltä puhelimesta tai tablettitietokoneesta mutta sen valmistumiseen vaaditaan paljon. Mobiili- ja verkkoprojektien tekeminen etenee projektin elinkaaren mukaisesti. Ominaispiirteitä kuitenkin löytyy. Mobiiliprojektia ei voi työstää samalla tavalla kuten elokuvaa. Molemmat ovat projekteja ja niiden toteutus istuu projektin elinkaareen mutta sisällöt ovat hyvin erilaisia. Hyttisen (2014) mielestä mobiili- ja verkkoprojektien tuottaminen ei juuri eroa toisistaan. Ne ovat projektin hallinnan kannalta hyvin samanlaisia. Suomi on hitaasti he-

rännyt mobiiliaikaan ja kaikki pienemmätkin yritykset pohtivat vähintäänkin responsiivisten verkkosivujen hankkimista, totesi Hyttinen.

Tero Hyttinen täsmensi, että mobiilipalveluiden kysyntä on selkeästi nousussa. Herääminen mobiiliaikaan tapahtuu hitaasti, koska palvelut mielletään yhä usein kalliiksi. Nykyään kuitenkin pienetkin yritykset voivat toteuttaa mobiilisovelluksia suhteellisen halvalla. Ongelmaksi on muodostunut myös se, että mobiilia ei osata soveltaa osana oman yrityksen markkinointia. (Hyttinen 2014) From, Luhtala ja Jäppinen ovat huomanneet saman seikan; ”Suosittelemme, että yritykset katsovat kaikkia digitaalikanavia kokonaisuutena” (2013, 12-13). Mielestäni tämä tarkoittaa siis sitä, että on otettava huomioon yrityksen sosiaalinen media, internet ja muut sähköiset mainontakanavat, kun pohditaan onko mobiilipalvelu yritykselle olennainen.

Yrityksen kannalta viestinnän eri tavat näyttäytyvät usein erillisinä kanavina mutta asiakas mieltää ne saman yrityksen eri kosketuspisteiksi, kertovat From, Luhtala ja Jäppinen (2013, 12-13). Ymmärrän tämän niin, että yritysten olisi katsottava omia palveluitaan ja markkinointiaan kokonaisuutena, kun he pohtivat mobiilipalvelun hankintaa. Mobiilisovellus tuottaa palvelun johonkin hyvin yksityiskohtaiseen tarpeeseen. Mielestäni tästä ajatuksesta löytyy koko mobiilialan punainen lanka; kukaan ei halua maksaa tai toteuttaa palvelua, jolla ei ole kysyntää. Eli yrityksen on oltava varma, että heidän tilaamaansa palvelua tullaan myös lataamaan. Muuten projekti on pelkkää ajan ja rahan tuhlausta.

Verkkosivu on asemansa vakiinnuttanut. Se on kuin yrityksen ilmoitustaulu. Verkkosivuilta kuuluu löytyä yleistietoa yrityksestä ja esimerkiksi yhteydenottolomake. Mobiilisovellus on käyttäjälleen paljon verkkosivua henkilökohtaisempi. Fromin, Luhtalan ja Jäppisen (2013, 12) kirjan mukaan älypuhelin tarjoaa yritykselle suoran kommunikoinnin kanavan asiakkaalle. Mobiililaitte kulkee aina asiakkaan mukana. Samaa mieltä on myös Karreinen. Mobiili tuntuu laitteena persoonallisemmalta ja se on lähempänä käyttäjää. Sen takia laitteessa olevan sovelluksenkin kuuluu tuntua henkilökohtaisemmalta.

Mobiilipalvelua suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon yrityksen asiakkaalle tarjoamat henkilökohtaiset palvelut. Esimerkiksi elokuvateatterin sovelluksen on turha sisältää kattavaa selitystä teatterirakennuksen historiasta, kun asiakasta kuitenkin kiinnostaa enemmän esimerkiksi kohta ensi-iltaan saapuvat uutuselokuvat ja lippujen hinnat. Jo mobiiliprojektin suunnittelussa on muistettava, että hyvä sovellus ottaa huomioon käyttäjäkunnan jo heti projektin alkumetreillä.

Mielestäni hyvä mobiilipalvelu saa alkunsa oikeasta tarpeesta. Tätä tukevat myös Fromin, Luhtalan ja Jäppisen ajatukset (2013,19). He kertovat, että mobiilipalvelua kannattaa harkita yritykselle, jos sillä on jo valmiiksi aktiivista toimintaa netissä tai sen koko toiminta keskittyy nettiin. Eli esimerkiksi verkkokaupan kannattaa pohtia mobiilipalvelun hankintaa verkkosivun rinnalle. From, Luhtala ja Jäppinen (2013,19) kertovat, että myös silloin, kun asiakkaat tekevät päätökset ostoksistaan matkalla jonnekin tai kaupassa tai, jos yritys käyttää paljon ajallisesti tai määrällisesti rajattuja tarjouksia, mobiilipalvelulle on tarvetta. Heidän mukaansa mobiilisovelluksella voi myös toimittaa asiakkaalle kampanjatarjouksia, tarjousluetteloita tai alennuskupongeja. Tällöin esimerkiksi fyysiset esitteet ja kupongit voidaan korvata mobiilipalvelulla. Jos yrityksen verkkosivu sisältää paljon sellaista materiaalia mitä asiakas haluaa lukea kännykällä, kannattaa miettiä mobiilipalvelun hankkimista. (From, Luhtala ja Jäppinen 2013,19)

Mielestäni mobiilipalvelu voi olla linkki eri markkinointikeinojen väleillä. Se voi yhdistää alennuskupongin hyödyt verkkosivujen tietomäärään. From, Luhtala ja Jäppinen (2013, 26) ovat samaa mieltä. Mobiilipalvelulla on helppoa yhdistää fyysinen markkinointi ja ympäristö asiointiprosessin edistämiseksi. Tuotteisiin tutustuminen ja tarjousten hyödyntäminen ovat helpottuneet ja niihin on kehitetty uusia keinoja. Hyttisen (2014) mielestä yritysten suunnassa tähän ymmärrykseen on kuitenkin vielä matkaa. Ongelmaksi mobiiliprojekteissa koetaan se, että sitä ei voida päivittää itse mutta eihän perinteiseksi markkinointikeinoksi laskettavaa paperi esitteitäkään voi itse päivittää. (Hyttinen 2014)

Mobiilisovellus on lyhytikäisempi kuin verkkosivu, kertoi Anu Karreinen (2013). Itse olen sitä mieltä, että verkkosivun päivitys on helppoa. Sen voi tehdä asiakas itsekin. Mobiilisovelluksen päivittäminen taas vaatii ammattitaitoa. Osittain

usein ilmenevä päivitystarve johtuu siitä, että mobiilisovellukseen pyritään laittamaan vain se olennaisin sisältö. Jos sisältö vanhenee, sovellus on joko poistettava tarjonnasta tai päivitettävä. Karreisen mukaan takuuta ei ole löytyykö kaikille mobiilisovelluksille kysyntää. Jos sovellus tehdään jollekin tietylle taholle, on todennäköistä, että sille löytyy käyttäjiäkin. Yritykset ovat jo heränneet mobiiliaikaan, mutta niiden on mietittävä onko mobiilisovellus oikeasti tarpeellinen, Karreinen jatkaa (2013).

Oman kokemukseni mukaan mobiilisovellus ei korvaa verkkosivuja ja projektinkin ne ovat erilaisia. Mobiilipalvelu on henkilökohtainen ja käyttäjäryhmälleen yksilöity. Fromin, Luhtalan ja Jäppisen (2013, 31) mukaan mobiilikanava on lisä nettisivujen ja muun markkinoinnin tarjontaan. Se on henkilöity kohde-ryhmälle ja sillä pääsee toteuttamaan esimerkiksi myyntikampanjaa tehokkaammin kuin ennen. Hyttisen mielestäkään responsiivinen verkkosivu ei korvaa mobiilisovellusta. Mobiilille optimoidun verkkosivun tarkoitus on hänen mielestään tarjota tietoa mahdollisimman nopeasti ja helposti. Mobiilisovellus taas lisää asiakaskokemukseen uuden ulottuvuuden. Se menee vielä lähemmäksi käyttäjää ja avaa kanavan sellaiseen sisältöön mihin muuta kautta ei pääse. Mobiilisovelluksella voi myös tehdä yritykselle rahaa. Verkkosivun kohdalla se ei ole yhtä helppoa, kiteytti Hyttinen.

Verkko on vanha juttu, totesi Anu Karreinen (2013); siellä tekninen toteutus ei juurikaan muutu. Lähiaikoina ainoa suuri muutos on ollut responsiiviset toteutukset. Isoja tekniikan päivityksiä ei oikeastaan tule toisin kuin mobiilissa. Verkossa sisällön esitystapa ja suunnittelu vievät vähemmän aikaa, kertoi Karreinen (2013). From, Luhtala ja Jäppinen (2013, 60) korostavat, että mobiilisovellusta tai responsiivista verkkosivua hankittaessa kannattaa miettiä tarkkaan tarvitaanko niitä. Pitää siis pohtia mikä sopii eri tarkoituksiin parhaiten. Hyttinen kertoi, että verkkosivun tekninen toteutus on helpompaa kuin mobiilipalvelun, koska tarjolla on useita hyviä työkaluja. Karreinen oli samaa mieltä: hänen mielestään verkkosivuilla on jo hyväksi koettu tapa esittää asioita. Mobiilisovelluksen tekniikan tekeminen tuottaa uusia yllätyksiä jatkuvasti ja sen rakentaminen on siksi hitaampaa, hän jatkaa.

Hyttisen mukaan mobiiliala muuttuu Suomessa koko ajan. Uusien sovellusten tullessa vanhat kuolevat alta pois. Tilalle tulee aina uutta. Tablettimarkkinat kasvavat koko ajan. Muissa maissa mobiiliaikaan on herätty Suomea nopeammin. Esimerkiksi keski-Euroopan suurimmissa kaupungeissa on kaikissa omat mobiilipalvelut. Mobiiliprojekteja on helppoa toteuttaa etänäkin joten oikea markkina-alue voi olla kaukana yrityksen kotipaikasta selitti haastattelussa Hyttinen.

Oman kokemukseni mukaan projektihallinnan kannalta verkko- ja mobiiliprojektit ovat hyvin samankaltaisia. Käytännön toteutuksesta löytyy kuitenkin eroja. Mobiilipalvelun ja verkkosivun asemat toisiinsa nähden ovat erilaiset joten niiden tekemiseenkin on suhtauduttava eri tavoin. Fromin, Luhtalan ja Jäppisen (2013, 78) mukaan mobiilisovelluksen tekemiseen pätee samat säännöt kuin verkkoprojektiinkin; ensin on suunniteltava sitten toteutettava ja viimeiseksi testattava ja paranneltava. Tero Hyttinen (2014) huomautti haastattelussa, että toteutus vaiheessa on eroja: Käytännön toteutuksessa verkko- ja mobiiliprojekteilta on eroja. Verkkosivuja tehdessä asiakas tuntee alustan tarkoin ja osaa asettaa toiveensa välillä vaativiksikin. Mobiilin puolella alusta on vielä tuntematon joten asiakas tyytyy vähempään, vaikka toisinaan toivotaan aivan mahdottomuuksia siltäkin. Aikataulut ovat myös erilaiset.

Alun suunnitteluvaihe vaatii mobiiliin osalta erilaista paneutumista. Karreinen (2013) tukee tätä ajatusta. Hänen mukaansa suunnitteluvaiheessa erot näkyvät. Verkkopalvelua tehdessä sisällöt asetellaan paikalleen toisten jo hyväksi kokeamalla tavalla. Mobiilipuolella suunnittelulle on varattava enemmän aikaa, koska sisällön esitystapa ja asettelu pitää pohtia tarkemmin. Omasta mielestäni edellä esitetyt ajatukset pitävät paikkansa ja tekevät mobiilipalvelun toteutuksesta samaan aikaan haastavampaa mutta mielenkiintoisempaa kuin verkkosivun. Myös mobiilipalvelun tilan pienuus niin fyysisenä kokona kuin sisällön tavumääränäkin aiheuttaa välillä ylimääräistä työtä. Sovelluskaupoista, kun voi tulla hylkäys mikäli mobiilisovellus ylittää sallitun koon.

Mielestäni kaksi suurinta erottavaa tekijää mobiilipalvelun ja verkkosivun välillä ovat laitteen fyysinen koko ja tapa käyttää palveluita. Mobiilisovellus vaatii per-

sonoidun tilan, jota käyttäjä saa muokata haluamallaan tavalla eli esimerkiksi nostaa sovelluksesta esiin itselle tärkeitä asioita. Käytän jälleen esimerkkinä Ilosaarirockin 2013 mobiiliopasta. Siinä käyttäjä sai luoda itselleen suosikkibändeistään oman festariohjelman. Mobiiliopas sisälsi vain välttämättömimmät osuudet Ilosaarirockin infosta ja ohjelmasta. Syvällisemmät tiedot oli tallennettu Ilosaarirockin nettisivuille. Mobiiliopas tehtiin festarikäyttöä varten. Olennaisin tieto oli koko ajan käyttäjän taskunpohjalla nopeasti esiin kaivettavissa. Jos hän halusi jostain aihealueesta tarkempaa tietoa, hän surffasi nettiin. Verkkosivu on se paikka, josta kaikki tieto löytyy.

Oman kokemukseni mukaan verkkosivun tekeminen on tuttua monelle jo harrastuksenakin. Niitä voi tehdä kuka tahansa. Internetissä on loputtomasti harrastelijoiden tekemiä verkkosivuja. Niiden laatu vaihtelee hyvän, huonon, toimivan ja täydellisen katastrofin välimaastossa. On hyviä harrastajia ja on heitä, jotka tekevät nettisivuja vain, koska se on mahdollista. Ammattilaisen tekemät verkkosivut eroavat kuitenkin radikaalisti harrastelijoiden tuotteista. Nämä niin sanotut ”kummipojat”, jotka tarjoavat verkkosivuja sukulaistensa yrityksille ja yhdistyksille vievät pohjan ammattilaisten töiltä. Mobiilimaailmaan tämä ilmiö ei ole vielä levinnyt, kertoi Hyttinen haastattelussa. Hänen mielestään mobiiliprojekti eroaa verkkoprojektista siinäkin, että mobiilissa ei ole samalla tavalla ”kummipoikia” tekemässä alalle turhaa kilpailua.

Hyttisen mainitsema kilpailu siis aiheutuu siitä, kun nämä ”kummipojat” tarjoavat toimivia verkkosivuja yrityksille taskurahahintaan. Tällöin yritys pohtii miksi he maksaisivat kalliista ammattilaisen tekemistä verkkosivuista, kun ne saisi paljon halvempaan hintaan siltä tutulta. Yritykset eivät hahmota lopputuloksen eroa ammattilaisen ja ”kummipojan” välillä. Tästä kilpailusta aiheutuu haittaa sekä Internetin verkkosivuille että niitä rakentaville ammattilaisille. Hyttisen mukaan ”kummipojista” on muutenkin haittaa; jos yritys päättää tilata verkkosivun ammattilaisilta, he saattavat kysyä apua tutulta ”kummipojalta” ja luottaa tämän mielipiteisiin ja neuvoihin enemmän kuin oikeiden ammattilaisten. Tällaista ilmiötä mobiilin puolella ei esiinny, totesi Hyttinen.

Karreinen (2013) kertoi tekniikan tekemisen mobiilisovellukseen ja verkkopalveluun eroavan toisistaan. Mobiilissa tekniikka vaatii paljon enemmän aikaa kuin verkkopuolella. Mobiilipalveluiden tekniikka kehittyy koko ajan nopealla temmolla, kun laitteiden valmistajat kilpailevat sillä mitä uusia ominaisuuksia laitteisiin saadaan. Sovellusten tekijöiden on vastattava haasteeseen. Mobiilipalvelun tekniikkaa tehdessä on otettava huomioon myös mahdolliset ongelmat. Usein törmätään tilanteeseen, jossa huomataan, että ennakkotapauksia ei ole joten palvelua rakennettaessa voidaan löytää isoja yllätyksiä. Mobiilin tekeminen on muutenkin vaikeampaa kuin verkkopalvelun, koska valmiita julkaisujärjestelmiä ei ole, selitti Karreinen. Samaa mieltä on myös Hyttinen; mobiilipalvelun rakentaminen täytyy joka kerta aloittaa täysin alusta, koska valmiita pohjia ei ole. Verkkosivujen valmistuminen on helpompaa, koska kokemusta alkaa jo olla ja valmiitakin sivupohjiakin on tarjolla.

Mielestäni mobiiliin ja verkon erot tiivistyvät juuri tekniikkaa rakennettaessa. Suunnittelussa mietitään nappien ja linkkien paikkoja ja valikoiden järjestystä ihan samalla tavalla oli projekti tarkoitettu nettiin tai mobiililaitteeseen. Suunnittelussa erona on lähinnä laitteen koko ja palvelun käyttötarkoitus. Tekniikka rakennetaan mobiiliin ja verkkoon täysin eri tavoilla. Tekniikan vaiheessa kiedotaan suunnitteluryhmän rautalankasuunnitelmat yhteen grafiikan kanssa ja toteutetaan toimiva palvelu. Lopputuloksen toimivuus ja suosio näyttää ovatko tekijät onnistuneet tehtävässään. Fromilla, Luhtalalla ja Jäppisellä (2013, 43) on näkemys siitä millainen on hyvä mobiilipalvelu. Heidän mielestään se on suunnattu tarkasti rajattuun kohderyhmään ja sen tarjoama palvelu on erittäin hyvin toimiva. Verkko- ja mobiilipalveluiden erot on listattu kuvassa 5.

Verkko- ja mobiiliprojektien erot	
Verkkoprojekti	Mobiiliprojekti
-Tekniikka on vanhaa ja testattua	-Tekniikka on uutta
-Laite on usein isompi	-Sovelluksen julkaiseminen eli sovelluskauppoihin lataaminen vie aikaa ja yllätyksiin on varauduttava
-Vakiinnuttanut asemansa osana yritysviestintää	-Laite on usein pienempi ja käyttäjälle henkilökohtaisempi
-Asiakas tuntee tuotteen ja osaa mitoitaa toiveensa oikein verkkopalvelua tilatessa	-Yritykset eivät osaa mieltää mobiilipalvelua osana omaa viestintäänsä
-Mainonta on helppoa ja totuttua ja ansaintamallit valmiiksi mietittyjä	-Mobiilipalvelu on asiakkaalle suhteellisen vieras
-Jokaisella vakavasti otettavalla yrityksellä on oltava verkkosivu	-Sovellukset voi hinnoitella suoraan ja niillä voi ansaita rahaa
	-Mainonta vaikeasti toteutettavissa
	-Mobiilisovellus koetaan pieneksi "ekstraksi" yrityksen palveluissa

Kuva 5. Verkko- ja mobiiliprojektien erot (Kuva: Martta Rätty).

3.4 Aikataulutus

Mielestäni työelämän ja Karelia AMK:n verkkomedian projektien aikataulua ja rytmitystä on vaikeaa verrata toisiinsa. Verkkomedian pajassa projekteilla on oma tahtinsa. Tämä johtuu milloin koulun lomista milloin tunti- ja kurssijärjestelystä. Työelämässä projekteilla on tapana valmistua nopeammin, koska työntekijät pääsevät usein paneutumaan yksittäiseen työhön intensiivisemmin.

Haastatteluissakin aihe nousi esille. Sadinkankaan (2014) mukaan oppilaitoksen olosuhteet ovat erilaiset verrattuna työelämään, koska opintopisteet ja kurssiaikataulut tekevät projektien aikataulutuksesta erilaista. Työelämässä projektien etenemisen määrää hinta. Oppilaitoksessa raha ei vaikuta projekteihin samalla tavalla. Toisaalta se on oppimisympäristö, jossa virheiden tekeminen on sallittua ja suotavaa. Toiminta ei voi olla täysin ammattimaista vielä siinä

vaiheessa, kun töitä opiskellaan, summasi Sadinkangas. Keskityn tässä luvussa projektien ajalliseen rytmitykseen. En niinkään konkreettisiin viikko- tai kuukausimääriin mutta siihen minkä verran aikaa mikäkin työvaihe vaatii koko projektin kaaresta. Paneudun myös projektin aikataulutuksen ongelmakohtiin.

Kuten jo aikaisemmin totesin aikataulutus on yksi projektipäällikön tärkeimmistä tehtävistä. Se tehdään heti projektin alussa. Aikataulu pitää työt kasassa ja se tuo oikean rytmin työskentelyyn. Ei riitä, että aikataulutus on kerran luotu. Siitä on pidettävä huolta koko projektin ajan. Aikatauluun vaikuttavia muutoksia tulee koko ajan ja, jos tilanne sitä vaatii aikataulua on kyettävä muuttamaan niiden mukaisesti. Hyttisen (2014) mielestä aikataulutus on vaikein osuus projektin alkua. Hänen mukaansa deadline on asetettava niin, että projekti saadaan todennäköisesti valmiiksi ennen sitä. Alkuun ja loppuun on jätettävä ”löysää”, jotta on aikaa ratkoa mahdolliset ongelmatilanteet työn edetessä. Mielestäni aikataulutukseen tyhjän jättäminen on viisasta. Se takaa, että aikataulussa voidaan joustaa mikäli projekti niin vaatii. Sillä on kuitenkin vaaransa. Jos työryhmä luottaa liikaa aikataulutuksen löysyyteen, koko projektin valmistuminen voi myöhästyä. Vaarana voi olla myös se, että tietyt työvaiheet eivät valmistu oikeaan tahtiin ja se uhkaa koko projektia.

Käytännön vinkkejä aikataulutukseen on useita. Itse suosin sitä, että keskustelen eri työvaiheiden tekijöiden kanssa erikseen siitä miten heillä on aikaa projekti toteuttaa ja mikä heistä tuntuu realistiselta. Eli esimerkiksi mobiiliprojektin kohdalla käyn läpi suunnittelu-, grafiikka- ja tekniikkaryhmien omat toiveet ja näkemykset siitä miten kauan heillä mihinkin työn osa-alueeseen menee. Projektipäällikön on toisinaan vaikeaa sanoa mitä muita töitä työryhmällä on tehtävänä samaan aikaan ja tällä tavalla voidaan varmistaa, että kukaan ei tule projektin aikana kuolemaan stressiin tai ylikuormittumaan muuten. Sadinkangas (2014): Projektin aikataulutus aloitetaan siitä, että asetetaan loppuun viimeinen deadline ja sen jälkeen lähdetään alusta ja lopusta laskemaan, että, jos tuon pitää olla tuolloin valmis niin tämän pitää tapahtua tällöin. Eli töitä lähdetään jaksottamaan pienempiin osiin. Piilopelivaraa täytyy aikatauluihin jättää mutta sitä ei pidä kertoa kenellekään eikä varsinkaan käyttää, jos ei ole ihan pakko. Senkin jälkeen on oltava vielä toinen ja kolmas varasuunnitelma mikäli jotain

tapahtuu. Mielestäni tämä ajatus on hyvä. Piilopelivaraa voi olla kunhan se on juuri sitä; pelivaraa piilossa. Silloin kaikki ylimääräiset riskit vältetään.

Aikataulutuksen lopussa on muistettava myös julkaisutoimenpiteitä ylimääräisellä ajalla, totesi Hyttinen. Julkaisutoimenpiteet tässä kohdassa tarkoittavat valmiin mobiilisovelluksen latausta sovelluskauppoihin. Eri sovelluskaupat voivat vaatia erilaisia yksityiskohtia ladattavilta sovelluksilta ja ne hylkäävät sovelluksen heti, jos huomaavat siinä kiellettyjä ominaisuuksia, Hyttinen jatkaa. Mobiilin puolella on siis muistettava erityisesti sovelluskauppojen hitaat syklit ja niiden aiheuttamat yllätykset. Aina on mahdollista, että joku sovelluskauppa hylkää julkaistavan sovelluksen. Aikataulujen pitää kestää sekin. (Hyttinen 2014)

Verkko- ja mobiiliprojekteja tehdessä joudutaan miltei aina tekemään vielä viime hetken valmisteluja. Hyttisen mielestä projektit yleensä aina vaativat pientä viilailua vielä viime hetkilläkin. Ennakointi on työn aikatauluttamisessa tärkeää; työ kannattaa rytmittää niin, että loppua kohti saadaan lisää aikaa mahdollisten ongelmien varalta. Karreinen on samaa mieltä. Aikataulutukseen pitää varata aina se pari viikkoa yliaikaa siltä varalta, että jokin ei mene suunnitelmien mukaan. Aikatauluilla kannustetaan ihmisiä tekemään töitä vähän nopeammin kuin on tarvis.

Aikaa on jätettävä myös projektin alkuun. Mielestäni erityisesti suunnitteluvaiheeseen kannattaa panostaa. Karreisen (2013) mukaan ulkopuoliset ajattelevat yleensä, että aikataulutus on tarkoitettu vain toteutusvaiheelle. Todellisuudessa suunnitteluvaiheelle on varattava jopa tuplasti aikaa verrattuna toteutusvaiheeseen. Mielestäni suunnittelu on tärkeä vaihe projektin tekemistä. Silloin määritellään koko projektin ydin, jos se tehdään hutiloiden, ongelmia voi ilmetä myöhemmin. Eräässä projektissa, jossa toimin tuottajana laiminlyötiin suunnitteluosuus hieman. Rautalankasuunnitelmat eivät olleet kyllin tarkkoja. Kun suunnitelmat siirtyivät tekniikan ohjenuoriksi, virheitä tehtiin toteutuksessa. Tekniikka ei ymmärtänyt suunnitelmia täysin. Tämä viivästytti aikataulua. On siis tärkeää jättää aikaa suunnittelulle, jotta konseptisuunnittelijat pystyvät paneutumaan projektiin tarpeeksi tarkasti. Toinen paikka mihin kannattaa jättää aikaa mutta

mikä usein laiminlyödään on mobiili- ja verkkosovelluksen testausvaihe, kertoi Karreinen (2013). Siten estetään julkaisun jälkeisiä ongelmia.

Projektin selkärankana toimiva rautalankasuunnitelma muodostaa yhdessä aikataulutuksen kanssa koko projektin ytimen. Ne määräävät tahdin ja raamit. Niiden ympärille muodostuu se olennaisin eli sisältö. Keho vaatii toimiakseen vahvat luut ja sitkeät lihakset. Kuten ihmiskehokin myös projektin sisäiset puitteet täytyy olla tarkasti kunnossa, jotta eteneminen on mahdollista. Sisältöä ei voi kerätä huteran rungon ympärille. Varsinkin yritysmaailmassa se voi käydä kalliiksi. Heti projektin alussa on siis tiedettävä tarkkaan kuinka paljon resursseja ja aikaa toteutukseen tarvitaan ja onko niitä tarpeeksi saatavilla. Niin sisältö löytää paikkansa tukevan suunnittelun ja tekniikan sisältä.

3.5 Ongelmat ja onnistumiset projekteissa

Projektipäällikön vastuulle jää usein projektin ongelmien ratkaiseminen. Jos aikataulu myöhästyy, hän selvittää sen asiakkaan kanssa. Jos materiaalia puuttuu, hän yrittää hankkia sen. Ongelmat tulevat monessa muodossa ja usein yllättäen.

Monissa tapauksissa uskotaan, että työn ongelmat selviävät paremmalla johtamisella selittävät Jabe ja Häkkinen (2010, 281). Heidän mukaansa kaikkea ei kuitenkaan voi kaataa projektipäällikön niskaan mutta hän ei voi silti väistää vastuutaan ongelmatilanteessa. Sadinkankaan (2014) mielestä suurimmat ongelmat projekteissa koetaan projektin alussa. Hyttinen (2014) on samaa mieltä. Hän totesi haastattelussa, että kriittisin vaihe projektissa on se, kun tarjous lähetetään asiakkaalle. Jos asiakas ei ymmärrä mitä haluaa ja tarjouspyyntö on liian epämääräinen, projekti voi kuolla siihen. Hyttisen mukaan tarjouspyynnöstä pitää muutaman rivin tekstimäärästä päätellä mitä asiakas haluaa. Nämä ongelmat mielessä voisin sanoa, että onnistuneessa projektissa tehdään projektin päämäärä ja tavoite kaikille selväksi heti aluksi.

Mielestäni hyvällä kommunikoinnilla varmistetaan projektin toimivuus alun jälkeenkin. Järvisen mukaan esimiesasemassa olevan täytyy olla kiinnostunut työnsä tosiasioista ja hänen on osattava esittää ne selkeästi ja vakuuttavasti työntekijöille. Varma tieto on vahvin keino ehkäistä väärinkäsityksistä, huhuista ja luuloista syntyviä ongelmia (Järvinen 1998, 199). Mobiili- ja verkkomaailma voi olla asiakkaalle uusi. Sen takia väärinymmärryksiä tapahtuu paljon. Hyttisen mukaan (2014) asiakas ei välttämättä tiedä mitä haluaa tai hän ei osaa ilmaista itseään tarpeeksi selvästi. Hänen mukaansa ymmärrystä voi testata esittämällä asia eri näkökulmista ja poimimalla toiveista ne olennaisimmat.

Kun tarjouspyyntövaiheesta on päästy eteenpäin, seuraa sopimusten kirjoitus. Tero Hyttisen mielestä suurimmat ongelmat projektissa koetaan yleensä alussa ja lopussa. Sopimusten ja yhteisymmärryksen aikaansaanti voi olla hankalaa, totesis Hyttinen (2014). Alun suunnitteluvaihe on tärkeä. Silloin hahmotellaan asiakkaan toiveet ja työryhmän ideat samalle paperille. Anu Karreisen (2013) mukaan käynnistäminen ja hahmottelu on aina hankalaa. Yleensä tuotanto lähtee rullaamaan, kun se saadaan kunnolla käyntiin.

Olen sitä mieltä, että projektin alun jälkeen sen tekeminen helpottuu. Silloin kaikki tietävät jo omat tehtävänsä ja tasainen etenemisliike on ennakoitavissa. Täydellisiä projekteja on harvoin. Ongelmia voi esiintyä työn keskivaiheillakin. Sadinkankaan mielestä isoja ongelmia projektissa on esimerkiksi avainhenkilöiden sairastuminen tai, jos jollekulle tapahtuu onnettomuus. Hänen mukaansa ongelmiin voi varautua tekemällä useita varasuunnitelmia mahdollisesti muuttuville tilanteille. Kohti projektin loppua ongelmat jälleen yleistyvät. Oman kokemuksen mukaan varsinkin siinä vaiheessa, kun materiaali siirtyy asiakkaalta työryhmälle voi esiintyä ongelmia. Sisältöä saattaa puuttua tai se voi olla huonolaatuista tai myöhässä. Ongelmiin voi varautua ennakkoinnilla. Materiaalin toimituksen hankaluuksiin voi puuttua jo esimerkiksi sopimusvaiheessa. Sopimukseen voidaan kirjata päivämäärä, johon mennessä asiakas toimittaa materiaalin tai maksaa sanktioita (Sadinkangas 2014).

Projektin lopussa deadlinet tuottavat usein ongelmia. Aikataulutusta kannattaa tehdä niin, että pelivaraa on pari viikkoa siltä varalta, että jotain sattuu. Taval-

laan kannustetaan ihmisiä tekemään nopeammin kuin on tarvis (Karreinen 2013). Mielestäni aikataulu tuottaa usein ongelmia asiakkaillekin. Varsinkin verkko- ja mobiiliprojekteissa asiakkaiden sitoutuminen voi olla joskus liian löysää. Projektin myöhästyessä asiakkaan takia voidaan odotuspäivistä laskuttaa lisää. Jos projekti siirtyy kauas hamaan tulevaisuuteen, asiakkaalle voidaan ilmoittaa, että joudumme ottamaan uuden projektin. Loputtomiin ei voida odottaa (Sadinkangas 2014).

Projektit etenevät yleensä saman kaavan mukaan, joten edellisistä virheistä opittuja asioita voi aina siirtää eteenpäin ja ennakoida seuraavissa projekteissa. Seuraavassa projektissa osaa ongelmat jo huomioida. Järvinen (1998, 52) kannattaa virheistä oppimista. Hänen mukaansa oppivassa organisaatiossa ongelmat, ristiriidat ja virheet ovat kehityksen perusta. Niiden avulla voidaan oppia parempia toimintatapoja ja estää samoja virheitä tulevaisuudessa. Mielestäni tällainen ympäristö luo pohjan avoimelle ja toimivalle työryhmälle. Silloin ongelmat nähdään enemmänkin tilaisuuksina oppia kuin esteinä. Työryhmään tämä luo avoimen ilmapiirin. Kenenkään ei tarvitse jäädä yksin hautomaan ongelmaa, vaan hän voi avoimesti pyytää apua. Koko ajan on mietittävä miten tämän asian voisi seuraavassa projektissa hoitaa paremmin.

Onnistunut projekti on sellainen, josta ihmiset selviävät terveisinä ja ehjinä. Lopputulos on sitä mitä haluttiin. Onnistuneessa projektissa ollaan pysytty budjetissa ja aikataulussa (Sadinkangas 2014). Onnistunut projekti ei tarkoita mielestäni sitä, että se on ollut täysin ongelmaton. Sen lopputuloksen täytyy olla asiakkaalle ja työryhmälle mieleinen ja valmistumisen on sujuttava ilman suurempia ongelmia. Tero Hyttisen (2014) mielestä täydellinen projekti olisi sellainen, missä heti alusta alkaen päästään asiakkaan kanssa yhteisymmärrykseen toteutuksesta ja sisällöstä. Käyttökelpoiset materiaalit saadaan heti aluksi ja koko projekti pystytään rakentamaan johdonmukaisesti aikataulutusta myöten. Keskustelut asiakkaan kanssa toimivat hyvin, koska yhteinen kieli työryhmän ja tilaajan kanssa on löytynyt. Työryhmän pitää toimia hyvin yhteen (Hyttinen 2014).

Onnistuneeseen projektiin vaaditaan myös toimiva työryhmä. Jos työporukan ilmapiiri ei toimi, kukaan ei kykene parhaaseen suoritukseen. Ryhmän yhteishengellä ei ratkaista oikeita ongelmia, muistuttaa Järvinen (1998, 48). Jos työpaikalla on oikea ongelma, siihen pitää puuttua. Ongelmat ei välttämättä selviä vain yhteishengen vahvistamisella. Mielestäni hän on oikeassa, mutta hyvä yhteishenki on ongelmia ehkäisevä tekijä. Jos ilmapiiri on avoin keskusteluille, asioista puhutaan ennakkoon niin paljon, että mahdolliset ongelmat käyvät usein ilmi jo ennen kuin niistä varsinaisesti tulee ongelmia.

Virtasen (2000, 139) mukaan projektin onnistumista edistää muun muassa napakka hallinnointi, onnistunut viestintä, osaaminen ja tuotteen ainutkertaisuus. Mielestäni tämä on totta ja sen näkee esimerkiksi Ilosaarirockin 2013 mobiilisovelluksen toteutuksesta. Se oli ainutkertainen, työryhmän sisäinen viestintä ja yhteydenpito asiakkaaseen hoidettiin hyvin, saimme hyvin apua ongelmakohtiin ja hallinnointi oli usean ihmisen käsissä mutta silti huolellisesti hoidettua. Ilosaarirockin mobiilisovellus ei ollut ongelmaton projekti mutta sen lopputulokseksi saatiin toimiva sovellus.

Virheitä tapahtuu aina eikä niitä tarvitse pelätä, kertoi Tero Hyttinen (2014). Mielestäni se on hyvä ohjenuora. Onnistumisen kriteereitä on useita eikä epäonnistuminenkaan ole aina yksioikoista. Huonosti päättyneistä projekteista oppii usein eniten. Suuria ongelmia ei yleensä haluta toistaa missään tapauksessa joten ne ennakoidaan ja korjataan ennen uutta projektia.

4 Tuottajan taidot ja ominaisuudet

Esimiehen luonteella ja organisaation menestyksellä ei ole todistettua yhteyttä toteavat Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2011, 51). Mielestäni se ei tarkoita sitä, etteikö toiset ihmiset ole parempia johtamaan kuin toiset. Oman kokemukseni mukaan ainakin kokonaisuuksien hahmottamisesta, organisointikyvystä ja joustavuudesta on hyötyä projektin johtamisessa. Hiltusen (2011, 124) mukaan yksi hyvän tuottajan ominaisuuksista on kyky neuvotella. Projektipäällikkö onnistuu kompromisseissa ja keskusteluissa niin, että kaikki osapuolet tuntevat

tyytyväisyyttä lopputulokseen. Olen itsekkin huomannut, että taito joustaa on hyvin tärkeä projektipäällikölle. Tuottaja ei saa olla liian kapeakatseinen. Hänen on kyettävä joustamaan omissa mielipiteissään, jos projekti sitä vaatii ja tunnistettava tilanteet, jolloin itse on väärässä. Neuvottelukykyyyn liittyvät vaikuttamisen taito ja kuunteleminen ovat Paasivaaran, Suhosen ja Virtasenkin (2011, 96) mielestä projektipäällikölle tärkeitä taitoja. Ne varmistavat, että projektipäällikkö ymmärtää alaisiaan ja osaa puuttua tilanteisiin mikäli tarvis.

Tuottaja on tarvittaessa kova ja suorasanaainen mutta ymmärtää myös sen, että työryhmäkin on vain ihmisiä, totesi Tero Hyttinen (2014). Ihmisten ohjaaminen on tärkeä osa projektipäällikön tehtäviä. Tuottajan on kyettävä pitämään työryhmänsä motivoituneena ja ratkaistava mahdolliset ongelmakohtat. Satu Sadinkangas (2014) on samaa mieltä kanssani; hyvä tuottaja on kiinnostunut projektissa työskentelevistä ihmisistä. Jos jollakulla näyttää olevan ongelma, projektipäällikkö puuttuu asiaan ja auttaa mahdollisuuksien mukaan. Positiivinen fiilis on tärkeä. Hyvä johtaja pitää kuitenkin hieman etäisyyttä ryhmäänsä, toteaa Järvinen (1998, 198). Ongelmatilanteissa hän ei saa olla liian sitoutunut ongelmaosapuoliin ja hänen on osattava katsoa asioita objektiivisesti, hän neuvoo. Positiivisten kommenttien antaminen työryhmässä on tärkeää Hiltusen mielestä (2011, 127). Se kannattaa antaa julkisesti mikäli mahdollista. Silloin palautteella on enemmän arvoa ja muutkin näkevät millainen, toiminta on toivottavaa. Karreisen (2013) mukaan muunkinlainen palaute on tärkeää. Tuottajan tehtävä on välittää myös negatiiviset kommentit työryhmälle.

Hyttisen mielestä hyvä tuottaja tietää jokaisesta projektin osa-alueesta jotain. Silloin hän pystyy laatimaan realistisen aikataulun ja budjetin. Minkään alueen erikoisasiantuntija ei kuitenkaan tarvitse olla. Tuottajan on luotettava työryhmäänsä. He kyllä hoitavat omat hommansa, totesi Satu Sadinkangas (2014). Projektipäällikön on myös osattava hallinnoida projektia, lisäsi Tero Hyttinen (2014). Tuottajan on siis osattava myös kuunnella työryhmäänsä. Jos hän ei hallitse projektin osa-alueita eikä kuuntele työntekijöitä, projekti on matkalla täydelliseen katastrofiin. Ajatusta tukee myös Hiltunen (2011, 134). Kuunteleminen on hänen mukaansa tärkeä taito esimiesasemassa olevalle. Työryhmää pitää osata kuunnella, jotta kaikki saavat vaikuttaa. Paasivaara, Suhonen ja Vir-

tanen (2011, 96) kertovat, että projektipäälliköllä pitää olla kyky kohdata ihmiset sekä ryhmässä että yksilöinä. Hänen on myös ymmärrettävä työryhmänsä kyvyt ja rajat.

Hyttisen mielestä hyvä tuottaja on realistinen työryhmän kykyjen ja projektien aikataulujen suhteen. Hän ei tee asiakkaille lupauksia, joita työryhmä ei voi pitää. Ymmärrys projektin käytännön toteutuksesta on siis tärkeää. Hyvä tuottaja uskaltaa tarttua asioihin ja ongelmiin reippaasti. Virtasen (2000, 50) mielestä hallittu riskinotto-kyky on tärkeä osa projektipäällikön taitoja. Mielestäni hyvä tuottaja huomaa mahdollisuudet eikä pelkää käyttää niitä. Mahdollisuuksista voi poikia jotain hyvää ja uutta.

Tuottajan on ymmärrettävä mitä vaaditaan ja mikä onnistuu palvelua toteutettaessa. Hänen on pystyttävä ohjaamaan ryhmää sitä oikeaa tavoitetta kohti, kertoi Karreinen. Tuottaja on se henkilö, joka käy kaikki keskustelut asiakkaan kanssa. Hänen on ymmärrettävä, mikä on projektin puitteissa mahdollista ja mikä ei. Hän ei saa kuitenkaan nousta työryhmän yläpuolelle, totesi Hyttinen. Mielestäni projektipäällikön kuuluu pitää mieli avoimena uusille ideoille. Vanhoihin tapoihin ei kannata jumittua. Virtanen (2000, 53) lisää, että, kun projektipäällikkö osaa asiansa, hän ei juutu samoihin kaavoihin, vaan uskaltaa ajatella asioita uusilta kanteilta.



Kuva 6. Hyvän tuottajan taidot ja ominaisuudet (Kuva: Martta Rätty).

Koska tuottaja on projektin johtaja, hänen on osattava ohjata projekti oikeaan lopputulokseen. Karreinen (2013) esitti haastattelussa tähän hyvän näkökulman. Hänen mielestään, hyvällä tuottajalla on silmät joka puolella. Hän tietää koko ajan missä mennään projektin suhteen ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Hän kannustaa työryhmää mutta osaa myös olla jämäkkä, jos tilanne sitä vaatii. Tuottajan on uskallettava avata suunsa myös silloin, kun pitää kertoa ihmiselle jotakin mitä hän ei halua kuulla. Projektipäällikön kuuluu käsittää sekä asiakkaan että yrityksen erilaiset toiveet ja motiivit projektille, Karreinen (2013) totesi haastattelussa. Hän osaa myös vastata eri osa-alueiden tarpeisiin, kertovat Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2011, 96)

Hyvä tuottaja on pitkäpinnainen, kiinnostunut rahasta, rauhallinen ja osaa priorisoida. Hän hahmottaa myös kokonaisuudet, tulee toimeen ihmisten kanssa ja on hyvä myymään eikä ota stressiä turhista asioista, kertoi Satu Sadinkangas (2014). Hyvällä tuottajalla pitää olla luontainen palo omaan työhönsä. Häntä

pitää kiinnostaa ala myös vapaa-ajalla, jatkaa Tero Hyttinen (2014). Varsinkin mobiilipalveluiden kenttä on alati muuttuva. Projektipäällikön on opeteltava koko ajan uusia asioita ja yritettävä pysyä kehityksen kärjessä. Mobiilin muutos on tasaista eikä yhtäkkisiä yllätyksiä synny. Jos onnistuu kehittämään omaa ammattitaitoaan muutoksen mukana, töitä kyllä löytyy tulevaisuudessakin, totesi Anu Karreinen (2013).

Huonon johtajan merkki on Jalavan ja Matilaisen (2010, 100) mielestä henkilökohtainen vallantarve. Se saattaa johtaa siihen, että projektipäällikkö unohtaa yhteisen edun ja keskittyy omien intressiensä korostamiseen. Esimiehen kuuluu myös osata erottaa omat saavutuksensa toisten saavutuksista. Hän ei saa viedä projektin työntekijöiltä kunniaa, joka hänelle ei kuulu. Hänen täytyy olla myös joustava muiden näkemyksiä kohtaan. Jalavan ja Matilaisen (2010, 100) mukaan hyvä esimies muistaa, että omat näkemykset eivät välttämättä ole aina niitä parhaita ja joku muukin voi olla välillä oikeassa.

Vielä yksi asia, jota mielestäni kannattaisi korostaa hyvän projektipäällikön ominaisuutena on hänen tavoitteellisuutensa. Hänen tehtävänsä on luotsata projekti alusta loppuun koko ajan tavoitteen muistaen. Oli se sitten verkkopalvelu tai mobiilisovellus erittäin huonon projektipäällikön merkki on mielestäni se, että projektin lopputuloksena syntyy jotakin mikä ei ollut alun perin tarkoitus. Projektipäällikön kuuluu olla myös objektiivinen, analyyttinen ja tasapuolinen työtä arvioidessa, kertovat Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2011, 97). Todellisessa elämässä kaikki nämä kriteerit kohtaavat tuskin kenessäkään mutta mielestäni osaava projektipäällikkö hallitsee ainakin osan tässä kappaleessa mainituista taidoista ja pyrkii tulevaisuudessa kehittymään loppuissakin. Kuten kaikessa muussakin asenne on projektipäällikkyydessä tärkeä ja halu edistyä välttämätön.

5 Tuottajan arki

5.1 Tuottaja tiimin vetäjänä

Verkko- ja mobiilituottajan arki voi olla hyvin vaihtelevaa. Kaikille projektipääliköille yhteistä on kuitenkin työn monipuolisuus. Arkipäivään kuuluu niin asiakkaan kanssa neuvottelua kuin palvelun tekniikan ongelmien pohtimistakin. Tuottajan on tärkeää hahmottaa omat tehtävänsä.

Verkko- ja mobiiliprojekteja tehdään harvoin täysin yksin. Työryhmä voi olla joissain tapauksissa isokin. Verkko- ja mobiiliprojektin projektipäälikkö toimii johtoasemassa ja on siis vastuussa myös siinä työskentelevistä ihmisistä. Krugerin (2004, 9) mukaan työryhmän johtajan ensimmäinen tehtävä on tehdä ihmisjoukosta tiimi eli antaa heille yhteinen tavoite ja yhteishenki. Toisin sanoen luoda perustukset onnistuneelle projektille.

Ryhmän yhteishenki on tärkeä mutta ei välttämätön toimivalle ryhmälle. Ammatillaiset tekevät töitä kenen kanssa vain ja lopputulos on onnistunut, vaikka yhteishengen kanssa ongelmia olisikin. Projektin lopputuloksesta kuitenkin välittyy, jos ryhmä pelaa hyvin yhteen, kertoi Sadinkangas (2014). Olen samaa mieltä. Yhteishenki on tärkeä asia jo pelkästään työmukavuuden kannalta. Se ehkäisee myös ongelmia ja avaa tilaa avoimelle keskustelulle ja vapaalle luovuudelle.



Kuva 7. Ongelman ratkaiseminen ryhmissä (Kuva: Martta Rätty).

Projektipäällikön tehtävä on seurata tilannetta ja yrittää pitää huolta yhteishengestä. Hänen on myös tartuttava ongelmiin mikäli niitä ilmenee. Ryhmän ilma- piiriin vaikuttaa monet asiat. Ihmiset, jotka ovat tehneet aiemmin töitä yhdessä ja tuntevat toisensa toimivat yleensä hyvin yhteen mutta sekaan tarvitaan aina uusia ihmisiä sotkemaan tilannetta ja tuomaan virtaa ja intoa projektiin, kertoi Sadinkangas (2014). Ryhmässä työskentely ei ole aina helppoa. Konflikteja voi syntyä pienistäkin asioista. Projektipäällikön tehtävä on ratkaista nämä konfliktit. Kruger (2004, 49) korostaa, että ongelmat on ratkaistava kunnolla. Jos niiden annetaan kyteä tai ne lakaistaan maton alle, se voi johtaa eskaloitumiseen ja

seuraukset voivat olla tuhoisia. Krugerin (2004, 49) mukaan johtavassa asemassa olevan on selvitettävä ongelman taustat ja yritettävä ratkaista se mahdollisimman syvällisellä tasolla. Mielestäni ongelmiin on puututtava. Ne on käsiteltävä avoimesti ja reippaasti. Silittelyllä ja kyllä-se-siitä –asenteella ei päästä pysyviin ratkaisuihin. Ongelman ratkaisun jälkeen on vielä varmistettava, että kenellekään ei jäänyt mitään hampaankoloon.

Hyttisen (2014) mielestä projektiryhmän yhteishenki on tärkeää työnteolle; hän ei usko, että kukaan viihtyy töissä tai suorittaa parastaan, jos työryhmä ei toimi hyvin yhteen. Projektipäällikön tehtävä ei ole pitää huolta ryhmähengestä, koska se on miltei mahdotonta. Hänen on kuitenkin oltava hereillä tilanteen suhteen ja puututtava asiaan mikäli tilanne sitä vaatii.

Tuki, tavoite ja palaute ovat tärkeitä tekijöitä työmotivaation luontiin ja ylläpitoon. Kukaan ei halua tehdä yksin merkityksetöntä työtä. Matilaisen ja Jalavan (2010, 169) mukaan kilpailuton työympäristö tukee palautteen antamista työyhteisössä. Jos kukaan ei koe tarvetta olla toista työntekijää parempi, työilmapiiri on rento ja ryhmän etu nähdään myös omana etuna. Tällöin jonkun ajautuessa ongelmiin työtehtävänsä kanssa toiset ovat valmiita auttamaan ilman kyräilyä. Bellin ja Zemken (2006, 141) mielestä työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja siksi he tarvitsevat palautetta työstään. He haluavat tietää miten työ meni ja onko jotain parantamisen aihetta tai varsinkin positiivista sanottavaa. Kannustaminen kannattaa aina.

Elovainion (1994, 117-137) mukaan työryhmän yhtenäisyys vaikuttaa positiivisesti työn tuloksiin. Mutta sillä voi olla myös vaaransa. Pitkään yhdessä työskennellyt ryhmä voi muuttua vihamieliseksi muuta maailmaa kohtaan. Näin tapahtuessa ryhmän johtajan täytyy pitää huolta työryhmän avoimuudesta ja positiivisesta asennoitumisesta. Mielestäni liiallinen klikkiytyminen voi olla vaarallista. Kuten Sadinkangas (2014) haastattelussa mainitsi, uudet työntekijät tuovat ilmaa ja uutta virtaa projekteihin. He voivat olla siis myös tämän ongelman ratkaisu.

Jalavan ja Matilaisen (2010, 165) mukaan esimiesasemassa on oltava johtaja kahdella tasolla: 1. yksilötasolla ja 2. työyhteisötasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on kyettävä tukemaan samaan aikaan yksilöä, kun hän ajaa projektin työryhmän etuja. Yksilötasolla tavoite on luoda työntekijälle työmotivaatiota ja tukea häntä työtehtävissä. Tämä onnistuu esimerkiksi työpalautteen avulla tai tavoitteen selkeyttämisellä, kertovat Jalava ja Matilainen (2010, 165). Työmotivaatio on tärkeä osa ryhmän yhteishenkeä. Työryhmä pidetään motivoituneina maksamalla palkkaa. Sen pitää tulla ajallaan ja olla sen verran iso, että työntekijä on siihen tyytyväinen. Tuottaja on koko ajan perillä siitä miten projekti etenee ja millainen henki työporukassa vallitsee. Pienillä asioilla saadaan innostettua väsynyttä työryhmää. Esimerkiksi verensokeria kohottavalla välipalalla tai pienellä tauolla. Tuottaja pitää huolen jokaisesta työntekijästä ja huomioi, jos joku tarvitsee apua tai on ylityöllistetty. Hän on valmis auttamaan positiivisella fiiliksellä. Työryhmää komentelemalla ei pitkälle päästä, kertoi haastattelussa Sadinkangas (2014).

Mielestäni projektipäällikkö on johtaja. Hän toimii ryhmänvetäjänä ja vastuuhenkilönä projektissa. Työntekijöitä voi olla useitakin. Aina, kun ryhmä ihmisiä viettää aikaa yhdessä ja erilaiset henkilökemiat kohtaavat. Vaarana on persoonien yhteentörmäys. Tosiasiahan on, että kaikki eivät pidä kaikista. Toisaalta voi olla täysin mahdollista, että erilaiset persoonat tukevat toisiaan ja saavat aikaan jotakin hienoa.

Muutama ihminen ei tee ryhmää, sanoo Niemistö (1998, 16). Hänen mukaansa siihen vaaditaan tietty koko, säännöt, tarkoitus, vuorovaikutus, roolit sekä työnjako ja johtajuus. Projektia tehdessä projektipäällikkö on niistä vastuussa. Projektipäällikkö on esimerkki tekijäportaalle. Hänen toimintansa heijastuu koko projektin toteutukseen, kertoi Hyttinen (2014). Mielestäni projektipäällikön asenne työhön on erityisen tärkeä esimerkki muille. Jos hän on ahkera, paneutunut ja innostunut, se välittyy muullekin ryhmälle. Myös asennoitumisella ongelmatilanteisiin on merkitystä. Tehdäänkö ongelmista vaaranpaikkoja projektille vai avoimia keskustelun kohteita. Se riippuu täysin projektipäälliköstä.

Nieminen (1998, 16) kertoo, että yhdessä työskentelevälle ryhmälle on ominaista, että se toimii tehokkaasti vain hyvin johdettuna. Ryhmädynamiikankin täytyy siis olla kehittynyttä. Johtajan vastuulla on hoitaa ryhmädynaamiset ongelmat mikäli niitä ilmenee. Niemisen (1998, 144) mukaan työryhmässä täytyy olla tarkka, jotta ryhmädynamiikka toimii oikein. Muuten voi olla vaarana se, ettei tuloksia synny.

Työntekijöiden motivoiminen on hankalaa projektipäällikön näkökulmasta. Hän voi vaikuttaa siihen, että jokainen työntekijä saa mieleisensä työtehtävän. Työn pitäisi itsessään olla motivoivaa. Jos se ei sitä ole niin silloin on todennäköisesti väärässä paikassa, totesi Hyttinen (2014). Ryhmädynamiikkaan vaikuttaa työntekijöiden asenne. Jos työryhmä on motivoitunut työhönsä, se tuo ilmapiiriin lisää energiaa. Mielestäni projektipäällikkö ei voi säädellä absoluuttisesti ryhmähenkeä ja työmotivaatiota. Se riippuu hyvin paljon myös työryhmästä itsestään.

Projektipäällikkö on ryhmän kannustaja. Jos näyttää, että työryhmältä laskee energiataso, tuottajan kuuluu pitää tunnelmaa korkealla. Positiivinen asenne on tärkeä, kertoi Karreinen (2013). Mielestäni kannustamisessa ja positiivisessa asenteessa on tärkeää muistaa realismi. Minäkin olen sitä mieltä, että työryhmän kannustaminen on todella tärkeää mutta, jos tilanne ei korjaudu pelkästään positiivisella asenteella siihen on uskallettava puuttua jämerämmin eikä vain toivoa hymy huulesta parasta.

Projektipäällikön on muistettava ryhmää johtaessaan, että ihmiset pitää ajatella yksilöinä. Bisnes on raakaa mutta silti ihmisläheisyys pitää olla mukana johtamisessa. Työntekijät eivät ole robotteja vaan ajattelevia tuntevia ihmisiä. Liian nyyhky ei kuitenkaan pidä olla, kertoi Hyttinen (2014). Järvisen (1998, 202) mukaan johtajan täytyy pitää ajatuksensa kirkkaana ja rauhallisina jokaisessa tilanteessa. Niin hän voi puuttua objektiivisesti ryhmässä ilmeneviin henkilökemia ongelmiin. Jos joku työryhmässä heittäytyy todella hankalaksi, voidaan hänelle antaa potkut. Monille selviää vasta oikeisiin töihin päästessä, että ”tää ei olekaan minun juttu”, totesi Sadinkangas (2014). Karreisen (2013) mielestä asiat pitää sanoa suoraan. Jos joku työntekijä aiheuttaa jollain tavalla harmia projek-

tille, siitä on sanottava hänelle henkilökohtaisesti. Positiivinen palaute on kuitenkin hyvä antaa koko ryhmälle. Aina pitää muistaa kiittää pienistäkin hyvin tehdyistä asioista. Kaikenlainen palaute tehdystä työstä on tärkeää, muistuttaa Karreinen (2013).

Krugerin (2004, 8) mielestä tiiminjohtajan tehtävät työryhmän ulkopuolella ovat pääasiassa hallinnallisia ja ulospäin suuntaavia esimerkiksi edustus tehtäviä. Mielestäni hän on oikeassa. Verkko- ja mobiiliprojekteissa tuottaja on yleensä se, joka on yhteydessä asiakkaaseen ja esittelee tuotetta ulkopuolisille. Hän käy myös esimerkiksi julkaisutilaisuuksissa tai ulkopuolisissa kokouksissa edustamassa ryhmäänsä. Hän on projektin silmät ja korvat myös työtiimin ulkopuolella.

Aallon (2000, 140-141) mukaan hyvä ohjaaja on joustokkyinen ja hän osaa myös ohjeistaa ryhmäläisiään oikein. Yllättäviin tilanteisiin pitää osata varautua projektin edetessä. Samaa mieltä ovat Jabe ja Häkkinen (2010, 281). Ikinä ei tiedä missä menee vikaan. Projektipäällikkö yleensä reagoi ensimmäisenä ongelmiin. Hyvin esitetyt ohjeet on helppoa ymmärtää. Mitä tutumpi ja turvallisempi ryhmä on sitä helpompi hyviä ohjeita on antaa, sanoo Aalto (2000, 141). Ajatellen tämän tehtävänantoa laajemmin. Projektipäällikön pitää kyetä antamaan tietoja ja ohjeita ryhmälleen selkeästi ja rennosti. Hänen pitää myös esitellä projektia vakuuttavasti ulkopuolisissa tilanteissa. Eli toisin sanoen projektipäällikölle on eduksi, jos hänen ulosantinsa on vakuuttavaa ja sujuvaa.

5.2 Viestintä tuottajan tehtävänä

Yksi projektipäällikön tärkeimmistä tehtävistä on pitää huoli siitä, että kaikki projektiin osallistuvat tietävät missä mennään ja mitä tehdään seuraavaksi. Hän on vastuussa myös tiedon kulkemisesta asiakkaalle sekä sieltä työryhmälle. Viestintä ei ole niin yksinkertaista kuin voisi olettaa. Miten voit olla varma, että tietty sähköpostiviesti luetaan tarpeeksi ajoissa? Miten tiedät milloin voit soittaa asiakkaalle? Ymmärtääkö asiakas kommentointipyyntösi oikein, jos lähetät sen

sähköisesti? Viestintä on tärkeä osa yrityksen ja projektin toimintaa. Ilman sitä kaikki kaatuisi kaaoksena sekasortoon.

Viestinnän tärkeys näyttäytyy prosenttiarviona Juholinin (1999, 85) kirjassa; tutkimusten mukaan esimiesten ajankäytöstä viestintään kuluu jopa 80%. Viestintä on erottamaton osa esimiesasemassa olevan työnkuvaa. Juholinin kirjassa esitetään jopa ajatus siitä, että viestintää ja johtamista on mahdotonta erottaa toisistaan.

Tuottaja on vastuussa projektin sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Hän on henkilö työryhmän ja ulkopuolisen tahon välillä. Yhteydenotot asiakkaan kanssa hoidetaan koostetusti projektipäällikön välityksellä ja tuottaja välittää viestin muulle työryhmälle, kertoi Karreinen (2013). Tuottaja on siis se, joka päättää kuka tietää mitäkin ja mitä kerrotaan milloinkin. Onko kaikkien tiedettävä joku asia juuri tällä sekunnilla vai voiko sen jättää kerrottavaksi seuraavaan projektikokoukseen? Siinä on monta vaaranpaikkaa ja mahdollisuutta erehtyä. Päätökset kuuluvat projektipäällikön tehtävään ja niiden seuraukset ovat hänen vastuutaan.

Tehokas viestintä on erittäin tärkeää. Kun se toimii moitteettomasti, se on itsensänselvyys. Viestinnässä on silloin ongelmia, kun ihmiset huomaavat sen tökkivän, selittää Misteil (1999, 43). Viestintä vaatii yleensä enemmän panostusta kuin ymmärretään ja sen merkitys projektin toiminnalle on suuri. Onnistunut viestintä vaatii harjoittelua ja paneutumista. Se on harvoin täydellistä, kertoo Misteil (1999, 6). Haastattelussa Sadinkangas antoi vihjeen onnistuneeseen viestintään; viestintä kannattaa hoitaa työryhmän koon mukaan. Pienellä porukalla voidaan valita kaikille sopiva keino. Pääasia on, että tieto kulkee mahdollisimman tehokkaasti usealla tavalla esimerkiksi tekstiviesteillä, paperilla, soittamalla ja netissä, totesi Sadinkangas (2014).

Yksi onnistuneen viestinnän olennaisimmista osista on kuunteleminen, kertoo Misteil (1999, 17). Kun tietoa halutaan välittää lähteestä toiseen, on varmistettava, että vastaanottaja kuulee mitä lähettäjällä on sanottavanaan ja tämän lisäksi ymmärtää viestin oikein. Ennen varsinaisen projektin alkua viestintä on

projektipäällikön suurin tehtävä. Projektin edetessä viestintä voidaan organisoida toisin. Se sovitaan projektiryhmälle parhaalla tavalla, kertoi Sadinkangas (2014). Tuottajan on siis viestin välityksen lisäksi varmistettava, että se menee perille oikein. Varsinkin asiakkaan kanssa keskustellessa tämä voi olla välillä vaikeaa. Väärinymmärrykset, kun usein johtuvat ontuvasta viestinnästä ja kaahtuvat sitten lauetessaan projektipäällikön niskaan.

Asiakas yleensä olettaa, että hän saa nopean vastauksen kysymykseensä oli se esitetty sitten puhelimella, sähköpostilla tai henkilökohtaisesti, kertoo Performance research associates (2006, 77). Jos kysymyksen on nopea ja tiivis, on vaarana, että siitä ei täysin selviä mitä asiakas oikeasti haluaa tietää. Mielestäni vastaajan eli projektipäällikön on siis oltava vastatessaan ehdottoman varma siitä mitä asiakas oikeastaan kysyy. Silloin väärinymmärryksiltä vältytään.

Viestintä on tärkeä osa projektia eikä se kuulu vain projektipäällikön tehtäviin. Jokaisen projektiin osallistuvan on tiedotettava omasta edistymisestään ja mahdollisista ongelmista. Väärinymmärryksiä voi syntyä myös projektin sisällä eikä vain asiakkaan kanssa. Toimivalla viestinnällä voi ehkäistä ongelmia projektissa.

5.3 Yhteistyö asiakkaan kanssa

Verkko- ja mobiiliprojektityöskentelyssä olennaista on työryhmän lisäksi myös asiakas eli palvelun tilaaja. Projektipäällikkö on usein se, joka pitää asiakkaaseen yhteyttä ja välittää toiveet ja palautteet sekä muuttuvat tilanteet puolin ja toisin. Hänen pitää olla jatkuvasti ajan tasalla siitä miten projekti etenee ja mitä mieltä asiakas siitä on. Projektipäällikkö siis seisoo työryhmän ja asiakkaan rajalla ja yrittää saada heidät toimimaan hyvin yhteen.

Asiakaspalvelu on osa projektipäällikön työtä. Hän on tavallaan yrityksen asiakaspalvelija, joka yrittää vastata kysymyksiin ja toiveisiin mahdollisimman hyvin. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 7) kertovat, että asiakaspalvelija on kuin yrityksen käyntikortti. Samalla tavalla projektipäällikkö vie yrityksen toimintata-

paa ja näkyvyyttä asiakkaille. Jos projektipäällikkö vaikuttaa epäluotettavalta ja työkeältä, asiakas tuskin haluaa yhteistyöhön yrityksen kanssa. Hyttisen mielestä hyvä tuottaja on ajan tasalla siitä mitä mieltä asiakas on mistäkin asiasta, vaikka hän ei sitä suoraan osaisi kertoa. Pitää pystyä päättelemään asiakkaan reaktioista onko jokin hyvää vai huonoa ja jos jotain kommentoitavaa on, siihen on puututtava heti, ettei lopputulos kärsi, Hyttinen (2014) totesi haastattelussa. Mobiili- ja verkkoalalla asiakas ei välttämättä osaa sanoa suoraan mitä haluaa joten mielipiteet on usein poimittava huomautuksista ja epämääräisistä kommenteista, jatkoi Hyttinen (2014).

Kaiken asiakaspalvelun keskuksessa täytyy olla asiakas. Liian usein palvelutehtävässä oleva ihminen erehtyy luulemaan tuotetta tärkeimmäksi asiaksi, kun sen selkeästi pitäisi olla asiakas ja hänen toiveensa, kertoo Lundberg (2012, 41). Eli asiakaslähtöisyydessä ei pidä keskittyä pelkästään tuotteeseen vaan erityisesti siihen miten tuote ja palvelu miellyttävät asiakasta. Tero Hyttisen (2014) mielestä asiakas aiheuttaa usein stressiä. Kun yrittää projektipäällikön ominaisuudessa ymmärtää asiakasta, joka ei osaa muotoilla toiveitaan oikein, voi lopputuloksena olla väärinkäsitys. Varsinkin se harmittaa, jos on käyttänyt omia tai työryhmän resursseja turhaan työhön, kun on ymmärtänyt jotain väärin, Hyttinen (2014) totesi haastattelussa. Mielestäni lopputuote on aina muistettava siinä missä asiakaskin. Asiakas maksaa lopputuotteen joten hän saa viimeisen sanan työryhmä ei kuitenkaan voi tehdä huonoa tuotetta, vaikka asiakas sitä pyytäisikin. Eli, jos asiakkaan mielipiteet uhkaavat sovelluksen käytettävyyttä tai toimivuutta, työryhmän pitää miettiä tarkoin voidaanko pyyntöihin suostua. Siinä tilanteessa kannattaa neuvotella asiakkaan kanssa miten edetään.

Onnistuneeseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa pääsee Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 70) mukaan vain, jos asiakas ymmärtää tarjoajaa ja tarjoaja asiakasta. Mielestäni tämä on järkevä ajatus mutta miten sen voi varmistaa? Mistä tietää milloin tilaaja ei ymmärrä mitä esimerkiksi projektipäällikkö yrittää mobiilisovelluksen käytettävyydestä selittää? Joskus voi tulla eteen tilanne, jolloin asiakas näyttää ymmärtävän mutta lopulta käykin ilmi, ettei ymmärräkään.

Lunbergilla (2012, 58) on näkökulma asiakkaan ja tarjoajan väliseen yhteisymmärrykseen. Hänen mielestään on äärimmäisen tärkeää, että tarjoaja käyttää kieltä, jota asiakas ymmärtää. Eli ammattisanasto on jätettävä vähemmälle ja yritettävä kaikin tavoin varmistaa, että asiakas pysyy perässä. Jos asiakas ei ymmärrä tai kokee, että palvelu on huonoa, hän voi turhautua. Turhautuminen voi johtaa asiakkaan pettymykseen tai jopa kiukkuisuuteen. Tätä on yritettävä välttää kaikin tavoin, koska se johtaa väistämättä huonoon asiakaspalveluun eikä projektistakaan kovin hyvää jälkimakua jää. Kun asiakas kohtaa uudelleen tilanteen, jossa yrityksen palveluita mahdollisesti tarvittaisiin, hän todennäköisesti kävelee suoraan kilpailevan yrityksen pääovesta sisään, toteaa Lundberg (2012, 58).

”Asiakas on aina oikeassa mutta se ei tiedä mistään mitään”, totesi Hyttinen (2014). Asiakas on hankala, jos hän leikkii asiantuntijaa palveluita tilattaessa tai, jos hänellä on liian tiukat odotukset valmiista palvelusta. Aina on hyvä jättää tilaa ammattitiimin mielipiteille. Ongelmia asiakkaiden kanssa sattuu usein. Mielestäni sekä asiakkaan että työryhmän on osattava joustaa omista toiveista ja suunnitelmista tietyissä rajoissa. Silloin asiakas saa mitä haluaa ja ammattitiimin työn lopputuloksena syntyy toimiva palvelu.

Jos asiakas haluaa sovellukseen jotain mikä ei tekijätiimin mielestä ole toimivaa, työryhmä voi lähteä ratkaisemaan tilannetta hyvillä perusteluilla. Tekijöiden pitää kuitenkin muistaa, että viimeisen sanan sanoo maksava asiakas. Työtiimi voi esitellä asiakkaalle heidän toivomansa version ja sen myötä myös siinä esiintyvät virheet, kertoi Kareinen. Asiakas saa viimeisen sanan kaikessa. Jos työryhmä on jostain asiakkaan kanssa eri mieltä, vaihtoehtoista tapaa voi esittää positiivisen kautta, sanoi Sadinkangas (2014). Mielestäni varsinkin edellä mainittu positiivinen asenne on tärkeää muutoksista keskusteltaessa. Vankat perustelut helpottavat myös.

Kuuntelemisen taito on tärkeää projektipäällikölle, kertovat Bell ja Zemke (2006, 40-44). Asiakkaita ei voi miellyttää ilman, että ymmärretään mitä he haluavat. Esimiesasemassa olevien on erityisen tärkeää tietää mitä yrityksen asiakkaat haluavat, kun yritystä kehitetään eteenpäin. Lundberg (2012, 48) on samaa

mieltä; kuunteleminen on tärkeää ei vain siksi, että asiakas sanoo suoraan mitä tahtoo ja tarvitsee vaan myös siksi, että hän puhuu vahingossa ja rivien väleissä olennaisia asioita omasta itsestään ja toiveistaan. Kuuntelemisella on toinenkin puoli. Jos asiakasta jaksaa kuunnella ja heidän mielipiteitään ottaa huomioon, he tuntevat itsensä tärkeiksi ja saavat kuvan, että yritys todella haluaa heidän parastaan, lisäävät Bell ja Zemke (2006, 41). Asiakkaat, jotka kokevat saaneensa hyvää palvelua palaavat todennäköisimmin.

Haastattelussa Tero Hyttinen sanoi, että asiakkaalle ei ikinä saa sanoa ”olet väärässä” mutta hänelle voi ujuttaa ideoita niin, että loppujen lopuksi hänestä tuntuu kuin hän itse keksisi tilanteeseen ratkaisun. Ylikosken mielestä (1999, 34-35) asiakaslähtöinen organisaatio menestyy. Eli kuten Bell, Zemke, Pesonen, Lehtonen ja Toskalakin väittävät asiakasta on ymmärrettävä mikäli yrityksen haluaa menestyvän. Ylikoski (1999, 36-37) kuitenkin lisää uuden näkökulman asiakkuuteen: Pelkästään asiakkaiden tarpeiden mukaan ei voida edetä. Pitää muistaa, että yrityksen on oltava tuottava ja kilpailukykyinen verrattuna muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin. Pelkkä asiakaslähtöisyys ei tee menestyvää yritystä, vaan yrityksen pitää suosia asiakasta vain oman tuottavuutensa rajoissa, summaa Ylikoski (1999, 36-37).

Mielestäni asiakkaiden miellyttäminen ei vaikuta vain käsillä olevaan projektiin. Asiakkaiden kautta yrityksen maine leviää eteenpäin. Negatiivisuus kiertää suusta suuhun siinä missä positiivinen mainekin varsinkin nyt sosiaalisen median aikakaudella. Bell ja Zemke (2006, 35) näkevät myös palvelun laadun yhtenä tärkeänä seikkana asiakkaan huomioimisessa. Mitä parempia tuotteita yritys tekee sitä todennäköisemmin asiakas palaa uudelleen. Yksityiskohdat ovat myös tärkeitä. Asiakkaan ensivaikutelma yrityksestä ei saa olla negatiivinen. Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi toimiston seinällä vinossa oleva taulu tai kuivuneet kukat, kertovat Bell ja Zemke (2006, 51). Projektipäällikön tehtävä on pitää asiakkaat tyytyväisinä joten hänen on osattava huomata myös vähäpätöisimmät yksityiskohdat.

Asiakasta kiinnostaa se mikä näkyy ja kuuluu ulospäin ja tällä on oikeus viimeiseen sanaan näissä asioissa, kertoi Sadinkangas. Ulkoasuseikat ovat maku-

asia, jos asiakasta miellyttää tietynlainen ulkoasu niin silloin se ulkoasu palveluun myös tulee. Jos asiakkaan mielipide koskee palvelun toimivuutta, silloin tekijöiden pitää olla tarkkana, ettei palvelun käytettävyys kärsi asiakkaan toiveisiin myönnyttäessä. Toimimatonta sovellusta ei voi julkaista, kertoi Karreinen (2013).

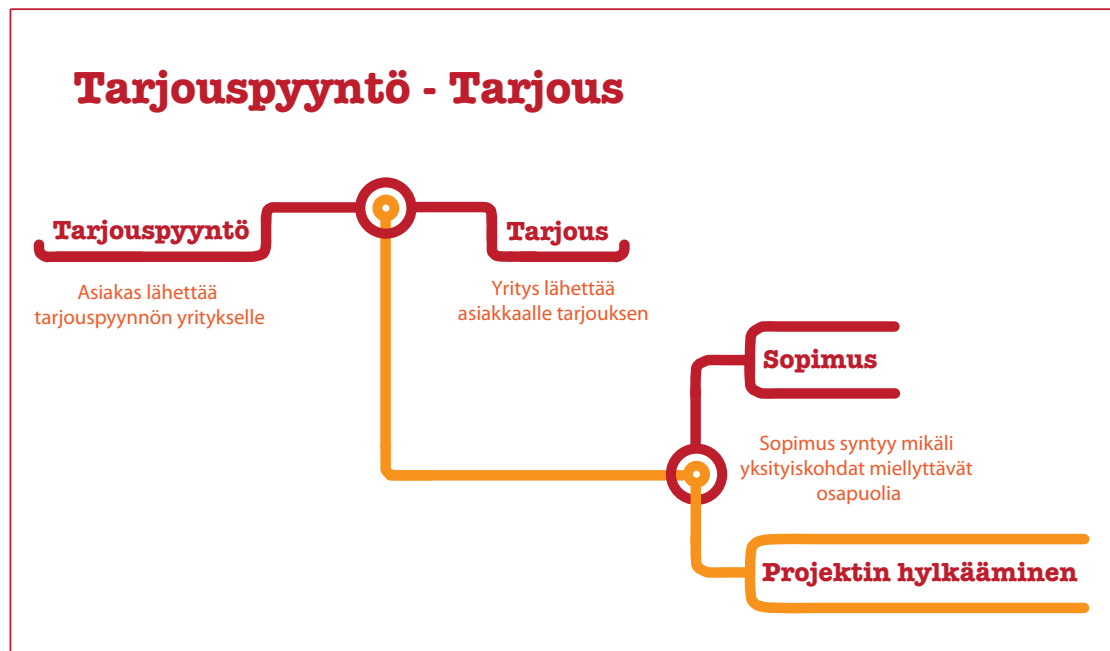
Tiivistääkseni tämän kappaleen tärkeimmät seikat yhteen voisin sanoa, että asiakaspalvelijalle kuten myös projektipäällikölle on tärkeää kuunnella asiakasta. Silloin hän kykenee hahmottamaan parhaiten asiakkaan toiveet ja tavoitteet projektille. Asiakkaan kanssa toimiessa on tärkeää myös yrittää selittää asiat mahdollisimman vähin ammattitermein, jotta ymmärtäminen olisi asiakkaalle helpompaa. Tuottajan on muistettava, että asiakas on projektin tärkein osa. Vasta sen jälkeen tulee työn alla oleva tuote. Jos tuote on ihan laadukas mutta asiakas jää tyytymättömäksi, hän ei palaa enää. Kultaisena ohjenuorana voisin vielä lisätä, että asiakas on pidettävä tyytyväisenä sekä projektiin että projektin työntekijöihin. Hyvä maine on aina eduksi uusia asiakkaita etsittäessä.

5.4 Sopimukset

Ennen projektin alkua on tärkeää päästä asiakkaan kanssa yhteisymmärrykseen siitä mitä työ sisältää ja mitä se vaatii kummaltakin osapuolelta. Sopimuksen laatiminen on yleensä projektipäällikön vastuulla. Osapuolten on ymmärrettävä toistensa roolit ja sen mitä tapahtuu, jos sitoumuksista ei pidä kiinni. Yleensä kirjoitetaan sopimus, johon kirjataan kaikki projektin aloittamiseen ja toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat. Sopimus on tärkeää tehdä kirjallisesti, koska silloin voidaan ongelmatilanteessa tarkistaa mistä asioista on luvattu pitää kiinni. Sopimus on laaja käsite ja siihen liittyviä yksityiskohtia ei juurikaan ole määritelty.

Tarjouspyyntö on usein asiakkuussuhteen alku (kuva 8). Siinä tuleva asiakas muotoilee minkälaista palvelua etsii. Palvelua tuottava yritys vastaa sen jälkeen tarjouspyyntöön tarjouksella, jossa määritellään muun muassa hinta asiakkaan

pyytämälle palvelulle. Mikäli asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamaan hintaan ja muihin ehtoihin päästään muotoilemaan sopimusta.



Kuva 8. Tarjouksen eteneminen (Kuva: Martta Rätty).

Saarnilehto määrittelee sopimuksen kirjassaan: "kahden tai useamman toisiansa edellyttävän oikeustoimen yhdistelmäksi, yhteenlausumaksi". (Saarnilehto, 2005, 3) Kurkela (2003, 143) on mennyt määritelmässään hieman yksityiskohteisempaan suuntaan. Sopimuksen asiaryhmät voidaan jaotella esimerkiksi näin: 1. sopijoiden suoritusten määrittely, 2. mitä tapahtuu, jos projekti ei etene sovitulla tavalla ja 3. mahdolliset muut ehdot. Jos nämä määritelmät tuodaan lähemmäksi esimerkiksi mobiiliprojektia, Kurkelan kohta 1 tarkoittaisi sitä, että mobiilialan yritys lupaisi luoda tilatun mobiilisovelluksen ja tilaaja maksaa siitä sovitun hinnan. Kohdassa 2 sovittaisiin siitä miten toimitaan, jos joku menee pieleen, jos esimerkiksi materiaalin toimitus myöhästyy. Kohtaan 3 voidaan merkitä esimerkiksi joku tietty sovelluksen ominaisuus, jota ilman sovellusta ei tulla toteuttamaan ja tällöin sopimus purkautuu.

Hyttinen (2014) kertoi haastattelussa, että toimeksiantosopimuksessa pitää määritellä molempien osapuolten vastuualueet. Siinä sovitaan mitä pitää tehdä ja missä aikataulussa sekä sanktiot, jos jompikumpi osapuoli ei sopimusta noudata. Vaikka asiakas olisi rikkonut aikataulua se käännetään joskus tekijöiden

niskaan joten on tärkeää, että sopimus on tarkka, kertoi Hyttinen (2014). Mielestäni sopimus on oivallinen työkalu projektin ongelmien ehkäisyyn. Sen avulla voidaan varmistaa projektin yksityiskohdat. Se on myös lähtölaukaus varsinaisen projektin tekemiseen. Kun se on tehty, varsinainen työ voi alkaa.

Sopimus on osapuolet yhteen sitova oikeussuhde, jonka sisältö käydään läpi sopimuksessa ja sen liitteissä. Sopimuksen tavoitteena on sitoa osapuolet pitämään kiinni yhteisistä tavoitteista ja niiden seurauksista, kertoo Saarnilehto (Saarnilehto, 2005, 50). Eli, kun asiakas tilaa yritykseltä mobiilisovelluksen, yritys ja asiakas tekevät yhteisen sopimuksen siitä milloin projekti on valmis, mitä se sisältää ja mitä esimerkiksi tapahtuu silloin, jos aikataulu toisen osapuolen takia venyy kohtuuttomasti. On myös tärkeää, että sopimuksesta selviää ketkä ovat sopijaosapuolet. Saarnilehdon (2005, 3) mukaan sopimuksen tärkein tehtävä on sitoa osapuolet. Hänen määritelmällään sitovuudesta tarkoitetaan erityisesti seuraamuksia; paljonko mobiiliprojektin hinta on ja milloin se maksetaan? Mitä tapahtuu, jos yritys ei täytä lupaustaan sisällön hankinnasta? Kurkelan (2003, 37) mukaan sopimuksia tehdessä on erittäin tärkeää, että kaikki osapuolet tiedostavat sopimuksen sisällön lisäksi myös sen onko sopimusta syntynyt vai ei. Mielestäni tämä on järkevää. Jos osapuolilla on jäänyt epäselväksi sopimuksen olemassaolo, resursseja saatetaan hukata turhaan. Seurauksena voi olla myös asiakkuussuhteen kärsiminen. Sopimuksissa voidaan päättää myös sanktioita myöhästyneistä päivistä sekä muita ehtoja, jotka auttavat selvittämään mahdolliset ongelmat projektissa. Sopimukseen voidaan laittaa ”voimassa tähän asti näillä ehdoilla” -päivämäärä. Mikäli projekti venyy sen päivämäärän yli, sopimus raukeaa, Satu Sadinkangas (2014) kertoi haastattelussa.

Hyttisen mielestä (2014) sopimuksessa pitää muistaa sopia hinta, aikataulu ja sopimussanktiot siltä varalta, että toinen osapuoli rikkoo sopimusta. Immateriaalioikeudet on myös tärkeää käydä läpi. Eli kenelle jää omistus tuotteesta ja sen tekniikasta ja saako sitä käyttää jatkossa muihin projekteihin ja, jos niin miten. Sadinkangas (2014) selittää asiaa yleisemmässä muodossa: Sopimuksessa pitää käydä läpi mitä tehdään, missä muodossa ja millainen lopputulos on tavoitteena. Hinnan määrittely on tärkeää ja pitää myös päättää sisältääkö se yhden vai kaksi versiota projektista. Sopimuksesta selviää myös aikataulu eli mis-

sä ajassa projekti toteutetaan. Tilanteen mukaan sovitaan myös se mitä kaikkea hyväksytetään asiakkaalla ja mitä ei, jatkaa Sadinkangas (2014).

Mikäli sopimuksesta ei pidetä kiinni, seurauksia voi olla erilaisia. Yleensä pelkästään yleiset moraalikäsitteet ja sosiaalisessa kanssakäymisessä noudatettavat säännöt painostavat osapuolet pitämään sopimuksista kiinni, kertoo Saarnilehto (2005, 40). On kuitenkin muistettava, että sopimus on loppujen lopuksi vain paperi ja, jos sitä rikotaan tarvitaan keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Ongelmiin ajaututtaessa on tärkeää, että sopimus on tehty kirjallisena. Silloin voidaan osoittaa todeksi se mitä on sovittu ja miten yhteistä sopimusta on rikottu. Tällaisissa pitkäaikaisissa sopimuksissa pyritään siis Saarnilehdon mukaan varmistamaan myös asianmukainen sopimuksen täyttäminen.

Sopimus on äärimmäisen tärkeä osa projektia. Se on kaiken alku ja ilman sitä yhteistä työtä tuskin syntyy. Se on myös hoidettava huolella, koska sopimuksesta, jossa on virheitä voi koitua isoja ongelmia myöhemmin. Sen laatiminen on usein projektipäällikön vastuulla.

6 Tuottajan työkenttä

Verkko- ja mobiiliprojektien tuottaja työskentelee alueella, joka on alati muuttuva ja ihan uusi. Hänen työnkuvansa eroaa radikaalisti esimerkiksi elokuvatuottajan työstä. Keskustelujen päätteeksi kyselin haastateltaviltani, mitä mieltä he ovat verkko- ja mobiiliprojektien tuottajan työnäkymistä ja yleisestä työkentästä.

Verkko- ja mobiiliprojektien tuottajalla täytyy olla kokemusta it-projekteista. Jos projektipäällikkö tulee joltain täysin eri alalta tekemään, vaikka mobiiliprojektia ero voi olla valtava ja siirtyminen vaikeaa. It-ala on oma maailmansa, Tero Hyttinen (2014) kertoi haastattelussa. Verkko- ja mobiilikenttä on laaja ja monimutkainen. Kysyntää olisi nimenomaan sellaisille tekijöille, joilla on koulutusta ja kokemusta juuri mobiili- ja verkkoprojektien tekemisestä. Verkko- ja mobiiliprojektien tuottajille on tarvetta, totesivat Karreinen (2013) ja Hyttinen (2014). Tuottajan työpanosta tullaan tarvitsemaan vielä tulevaisuudessakin.

Projektipäällikön työ on ajatonta, kun laite muuttuu ja vanha poistuu, uutta tulee aina tilalle, kertoi Tero Hyttinen (2014). Samaa mieltä on Anu Karreinen (2013); koko ajan pitää pysyä kehityksen mukana. Muutoksen mukana kulkeminen auttaa kehityskaaren ymmärtämiseen. Yhtäkkistä isoa edistysaskelta ei tapahdu. Täytyy vain pitää itsensä kehityksen mukana niin töitä kyllä löytyy. Mielestäni tämä ei rajoitu vain mobiili- ja verkkotuottajien töihin. Monet alat muuttuvat uuden teknologian myötä. Anu Karreisen antama ohjenuora sopii alalle kuin alalle.

Tulevaisuudessa on tarvetta muunkinlaisille mobiili- ja verkkoalan ammattilaisille, Tero Hyttinen (2014) kertoi haastattelussa. Silloin löytyy töitä myös konsulteille yritysten ja tilaajien välille. Siis sellaisille henkilöille, jotka työskentelevät asiakkaan päässä projektia ja varmistavat, että asiakas saa sellaisen sovelluksen kuin haluaa. Konsultin avulla koko projekti etenee huomattavasti sujuvammin. Mielestäni se helpottaisi erityisesti projektipäällikön tehtäviä, kun kaikki suurimmat ongelmat, jotka johtuvat asiakkaasta huolehtisikin konsultti eikä projektipäällikkö. Tuottaja voisi siis keskittyä kokonaan projektin hallintaan.

Mobiilipalveluiden kysyntä on haastateltavieni mielestä nousussa. Suomessa mobiilipalveluiden tarve nousee hitaasti, kertoi Hyttinen (2014). Mobiilin puolella sovellusten kysyntä on aina epävarmaa. Yritykset ovat silti selkeästi aikaisempaa kiinnostuneempia mobiilista, totesi Karreinen (2013). Mobiili- ja verkkoaloilla on siis haastateltavieni mielestä tulevaisuus. Ala muuttuu koko ajan eikä kukaan voi tarkasti ennustaa tulevaisuutta. Silti kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että sekä alan tuotteita että niiden tekijöitä tarvitaan tulevaisuudessakin.

7 Loppupäätelmät

Opinnäytetyötäni tehdessä opin paljon sekä haastateltavilta että tutkimusmateriaalista. Tähän loppukappaleeseen yritän kerätä yhteen hyvän mobiili- ja verkkotuottajan ominaisuuksia ja tärkeimpiä työtehtäviä.

Projektin kaari on tuottajan hallussa. Mihin käytetään minkäkin verran aikaa. Mitkä työtehtävät vaativat eniten resursseja ja miten ne kannattaa jakaa. Projektipäällikkö aikatauluttaa ja organisoii konkreettisen työn.

Projektin edetessä tuottajan tehtävänä on puuttua mahdollisiin ongelmiin. Hän huolehtii, että projekti etenee sujuvasti. Tuottaja on myös vastuussa kaikista projektin hallinnollisista tehtävistä kuten sopimuksen laatimisesta. Hän on vastuussa työtiimin osalta myös siitä, että sopimusta noudatetaan. Projektin onnistuminen tai epäonnistuminen ei varsinaisesti pelkästään riipu tuottajasta mutta hän vaikuttaa siihen kuitenkin radikaalisti.

Edellisestä projektista seuraavaan kannattaa aina reflektoida menneet virheet ja onnistumiset. Mikä on mennyt hyvin ja mitä pitää vielä kehittää. Menneistä virheistä oppii eikä niitä kannata toistaa enää seuraavassa projektissa. Tuottajan työnkuvaan kuuluu monia tärkeitä työtehtäviä. Niistä ehkä tärkein on viestintä. Hän huolehtii, että kaikki projektiin osallistuvat tietävät missä mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Hyvällä viestinnällä vältetään ongelmia projektissa.

Tuottaja on vastuussa yhteydenpidosta asiakkaaseen. Hänen tehtävänsä on huolehtia siitä, että asiakkaan toiveet kuullaan ja ne pyritään toteuttamaan. Mahdollisissa ongelmatilanteissa tai epäselvyyksissä työryhmä hoitaa kootusti yhteydenoton asiakkaaseen tuottajan kautta. Hyvä tuottaja on luonteeltaan pitkäpinnainen, organisointikykyinen ja hyvä kuuntelija. Hänen täytyy olla sosiaalinen ja luoda helposti verkostoja. Erilaisten ihmisten kanssa toimeentuleminen on olennainen osa hänen työtään. Palaute on tärkeää niin projektin tekijöille kuin tuotteen laadullekin. Projektipäällikön pitää osata sekä antaa palautetta että ottaa sitä vastaan. Tuottaja on työtiimistä se, joka edustaa projektiryhmää erilaisissa tilaisuuksissa. Hänellä on siis oltava vakuuttava esiintyminen ja onnistunut tapa esittää asioita. Hänen on pystyttävä perustelemaan uskottavasti miksi teemme ja mitä teemme, jos joku kysyy.

Hyvä projektipäällikkö on koko ajan tilanteen tasalla. Hän tietää missä mennään ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Hän on myös realistinen projektin ja sen työntekijöiden suhteen. Tuottaja ei lupaa liikoja ja tuntee työtiiminsä rajat ja osaami-

sen. Ryhmätyötaidot on olennainen osa hänen työtään mutta hän ei kavahda esimiesasemaansaakaan ja uskaltaa sanoa napakasti, jos tilanne sitä vaatii. Positiivinen asenne on tärkeä. Projektipäällikkö on työryhmän kannustaja ja uskaltaa tarttua tilanteisiin ja mahdollisuuksiin reippaasti. Hän ei stressaa turhista asioista ja on erittäin kiinnostunut työstään.

Lista tuottajan työnkuvasta ja luonteen ominaisuuksista on pitkä. Sen olen opinut, että ei ole yhtä ainoaa tapaa tehdä asiat oikein. Samaan lopputulokseen voi päästä useampaakin kautta. Tärkeintä on kuitenkin löytää se omalle projektiryhmälle toimivin projektipäälliköinnin muoto. Kun työtiimi pitää työstään ja projekti onnistuu, se ei ole tärkeää miten lopputulos saavutetaan kunhan se saavutetaan.

8 Lähteet

- Aalto, M. 2000. Ryhmästä ryppääksi: turvallisen ryhmän rakentaminen. Ryttylä: Mygeneration Oy.
- Antola, T. Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita prima Oy.
- Artto, K. Martinsuo, M. Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Bell, S., Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.
- Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- From, T. Luhtala, M. Jäppinen, M. 2013. Onnistumisen avaimet mobiilimarkkinointiin. Tallinna: Joon OU.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämämittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hytti, J. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Häkkinen, H. Jabe, M. 2010. Uljas uusi johtaminen arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOY.
- Jalava, U. Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen –kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Urpo Jalava ja Risto Matilainen sekä kustannusosakeyhtiö Tammi
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. 2005. 80 Konseptia menestykseen. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kruger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Masku: Maskun kirjapaino Oy.
- Kurkela, M. 2003. Globalisoitunut sopimuskäytäntö ja sopimusoikeudelliset periaatteet. Helsinki: Edita prima Oy.
- Kuutti, H. 2001. Tutkittu juttu Johdatus tutkivaan journalismiin. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtonen, J. Pesonen, H-L. Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena markkinointia, viestintää, psykologiaa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lindholm, M. Mattila, T-M. Niemelä, M. Rantamäki, A. 2008. Projektikäsikirja. Valkeakosken Seudun KehitysOy. <http://epipro.vihivaunu.fi/ohjeet/projektikasikirja.pdf>. 2.9.2013.
- Lundberg, T. 2012. 101 ideaa asiakaspalveluun käytännön neuvoja ja positiivisia virikkeitä. Lahti: Kirjapaino Markprint Oy.
- Lukkari, U. 2004. Digitaalisen sisältötuotantoprojektin hallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Misteil, S. 1999. Viestintä työyhteisössä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niemistö, R. 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Paasivaara, L. Suhonen, M. Virtanen, P. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Pelin, R. 1990. Projektin suunnittelu ja ohjaus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Performance research associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Art-Print Oy.
- Saarnilehto, A. 2005. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy
- Saksala, E. 2012. Ammattina juontaja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Helsinki: Otavan kirjapaino.
-
- Hyttinen, Tero. 14.1.2014. Toimitusjohtaja. Efilon Oy.
- Karreinen, Anu. 11.12.2013. Projektisuunnittelija. Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Sadinkangas, Satu. 15.1.2014. SF Suomen Filmitöollisuus.

Tero Hyttisen haastattelun kysymykset

- Kuka olet ja missä työskentelet tällä hetkellä?
- Millaisissa projekteissa olet aikaisemmin työskennellyt?
- Millasta projektin aloittaminen on?
- Mitä muuta projektin alussa pitää tehdä?
- Mitä tapahtuu, jos asiakas rikkoo sopimusta? Miten ongelmia asiakkaan kanssa voi välttää?
- Miten projektipäällikön työtehtävä muuttuu, kun projekti etenee?
- Mitkä tehtävät kuuluvat tuottajalle ja mitkä työryhmälle?
- Missä kohtaa projektia tulee suurimmat ongelmat?
- Miten tärkeätä palaute on projekteissa?
- Miten projekti kannattaa aikatauluttaa?
- Miten paljon projektipäällikön pitää tietää käytännön tekemisestä?
- Mitä kaikkea sopimuksessa pitää muistaa sopia?
- Missä kulkee raja miten paljon voi asiakkaan toiveita noudattaa niin, että ammattilainenkin voi olla ylpeä lopputuloksesta?
- Miten verkko- ja mobiiliprojektien tuottaminen eroaa toisistaan?
- Miten käytännön tekeminen eroaa verkko- ja mobiiliprojekteissa?
- Mikä on verkon ja mobiilin asema toisiinsa nähden?
- Miten projektin tekijät pidetään motivoituneina työhön?
- Hyviä vinkkejä ihmisten johtamiseen?
- Miten tärkeää hyvä henki on työryhmän työskentelylle?
- Miten ryhmähengestä pidetään huolta ja onko se edes projektipäällikön tehtävä?
- Mikä tekee hyvän tuottajan?
- Mitkä ominaisuudet on tuottajalle tärkeitä?
- Miten stressaavaa se työ on? Miten stressiä voi hallita?
- Tarvitaanko mobiili- ja verkkotuottajia ylipäänsä?
- Onko työ ajatonta?
- Onko ulkomailla herätty nopeammin mobiilin aikaan kuin Suomessa?

Anu Karreisen haastattelun kysymykset

- Kuka olet ja missä työskentelet tällä hetkellä?
- Millaisissa projekteissa olet aikaisemmin työskennellyt?
- Millaista uuden projektin aloittaminen on?
- Millainen tuottajan rooli on projektin alkuvaiheessa?
- Miten tuottajan rooli muuttuu, kun projekti etenee?
- Miten paljon suunnittelu ja sisällön tuotanto kuuluu tuottajan tehtäviin?
- Miten paljon tuottajan ammattitaitoon kuuluu käytettävyyden tunteminen?
- Tuottajan on tiedettävä kaikesta vähän
- Missä kohtaa projektia tulee aina suurimmat ongelmat?
- Miten ongelmista selvitään tai miten niitä voisi ennakoida?
- Mitä muita hyviä vinkkejä aikatauluttamiseen on?
- Miten verkko- ja mobiilituotannot eroaa toisistaan?
- Mitä eroja työryhmän kannalta mobiili- ja verkkoprojekteissa on?
- Miten työryhmä pidetään motivoituneena?
- Miten saadaan ammattilaisen ja asiakkaan näkemykset kohtaamaan?
- Minkä verran voi vaatia asiakasta muuttamaan mielipiteensä?
- Mikä tekee hyvän tuottajan?
- Miten stressaavaa työ on?
- Miten stressiä voi hallita?
- Millaisen projektin haluaisit vielä tehdä?
- Onko verkko- ja mobiilituottajan työ ajatonta?
- Tarvitaanko mobiili- ja verkkotuottajia?
- Onko mobiilisovelluksilla kysyntää?
- Millainen rooli mobiilisovelluksella on oikeassa elämässä?
- Onko suomalaisella verkko- ja mobiiliosaamisella kysyntää ulkomailla?

Satu Sadinkankaan haastattelun kysymykset

- Kuka olet ja missä työskentelet tällä hetkellä?
- Millaisissa projekteissa olet aikaisemmin työskennellyt?
- Millaista uuden projektin aloittaminen on?
- Miten tuottajan rooli muuttuu, kun projekti etenee?
- Mitkä projektin tehtävät kuuluvat tuottajalle ja mitkä ei?
- Miten paljon tuottajan on tiedettävä jokaisesta projektin työalueesta?
- Missä kohdassa projektia tulee suurimmat ongelmat?
- Miten ongelmiin voi varautua?
- Miten projekti kannattaa aikatauluttaa? (Isot elementit ensin ja sitten välietapit)
- Millainen on onnistunut projekti?
- Miten projektin viestintä kannattaa hoitaa?
- Miten paljon viestintä on tuottajan tehtävä?
- Mitä seikkoja pitää sopia sopimuksessa asiakkaan kanssa?
- Mitä, jos asiakas ei pidä sopimuksesta kiinni?
- Mitä, jos projekti myöhästyy asiakkaan takia?
- Mitä, jos asiakas ei ymmärrä mikä on tuotteeseen parasta?
- Miten asiakkaalle voi sanoa, että ei noin?
- Miten tärkeää ryhmän yhteishenki on projektin onnistumiselle?
- Onko projektin lopputulos sama, jos on hyvä tai huono yhteishenki?
- Kuuluuko projektipäällikön tehtäviin pitää huolta työryhmän yhteishengestä?
- Miten pidetään työntekijäporukka motivoituneina?
- Mitä, jos yksi työntekijä tekee muiden työnteosta vaikeaa?
- Hyviä vinkkejä ihmisten johtamiseen?
- Mikä tekee hyvän tuottajan?
- Millaisia ominaisuuksia tuottajalla pitää olla?
- Miten stressaavaa tuottajan työ on?
- Miten työn stressaavuutta voi hallita?
- Millainen olisi unelmaprojekti?